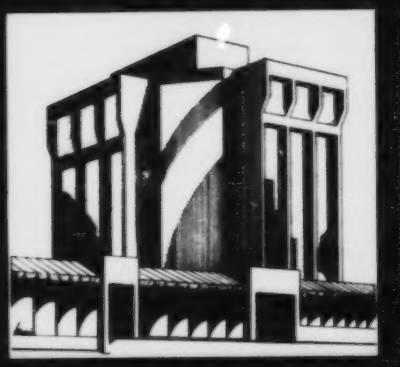
Actes du Colloque sur la recherche de pointe en science policière



Collège canadien de police

Révisé par Donald J. Loree

Canada

ACTES DU COLLOQUE SUR LA RECHERCHE DE POINTE EN SCIENCE POLICIÈRE

Publiés

sous la direction de
Donald J. Loree
Bureau de l'actualisation des programmes
Collège canadien de police

Le Collège canadien de police

Un service canadien de police de la
Gendarmerie royale du Canada

Diffusion :
Bureau de l'actualisation des programmes
Collège canadien de police

90-05207

Actes du colloque sur la recherche de pointe en science policière

Publiés sous la direction de Donald J. Loree

NOTE : Les opinions exprimées ici sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du Collège canadien de police ou d'un ministère ou organisme gouvernemental.

GRC RCMP

Publiés par :

Le Collège canadien de police
C.P. 8900
Ottawa (Canada)
K1G 3J2

© Ministère des Approvisionnements et Services Canada (1989)

Données de catalogage avant publication (Canada)

Vedette principale au titre:

Actes de colloque sur la recherche de pointe en science policière

Publiés aussi en anglais sous le titre: Research leaders in policing.
ISBN 0-662-95527-7
N° de cat. MAS JS66-10/1988F

1. Police -- Recherche -- Canada -- Congrès.
2. Police -- Administration -- Recherche -- Canada -- Congrès. I. Loree, Donald J.
II. Collège canadien de police.

HV8157.R4714 1989 363.2'07'2071 C89-097100-5

TABLE DES MATIÈRES

Page

I **Introduction** iii

II **Allocution d'ouverture** 1

III **Administration policière : les vingt dernières années – les vingt prochaines** 3
Robert F. Lunney 3

IV **La recherche : relations en enjeux** 15
i) Leslie W. Kennedy 17
ii) Bruce Richards 18
iii) David Perrier 19
iv) Leah R. Lambert 20

V **Police sociopréventive : projets en cours** 23
i) Victor Tomovich 25
ii) Don Clairmont 25
iii) Christopher R. Walker 27
iv) Blair D. Jackson 28
v) G.M. Carlisle 31

VI **La recherche en police sociopréventive : besoins et orientations futurs** 37
i) Ken Miller 39
ii) W.J. Snowdon 40
iii) Frederick J. Desroches 41
iv) C.H.S. Jayewardene 42

VII **Gestion et personnel de police : l'état de la recherche** 45
i) Jon M. Jenkins 47
ii) Peter J. Campbell 49
iii) Gene Deszca 51
iv) Ken Higgins 53

VIII **Gestion et personnel de police : besoins et orientations futurs de la recherche** 59
i) Gerald J. Carpenter 61
ii) Ron G. Riley 65
iii) Rick Hackett 66
iv) André deCarufel 67
v) James H. McGinnis 71

TABLE DES MATIERES

Page

La recherche policière : organisation et environnement 75
- i) Allan K. McDougall 77
- ii) Harish C. Jain 84
- iii) Colin Goff 86
- iv) Herb B. Stephen 88
- v) Pierre Cyr 90
- vi) Tim Fredo 92

Le mot de la fin 95
Robert W. Walker 97

Participants 101

INTRODUCTION

L'idée d'un colloque sur la recherche en science policière a surgi lors d'une discussion entre chercheurs spécialisés de différents milieux -- police, université et gouvernement. La discussion sur les sujets de recherche actuels et les préoccupations émanant des différentes perspectives a fait ressortir les avantages considérables qu'aurait un échange structuré entre ces trois domaines distincts mais voisins. Si la recherche menée par les services de police du pays ou en collaboration avec ces derniers s'intensifie, elle n'en demeure pas moins à l'âge de l'adolescence. De plus, là où il y a eu recherche, celle-ci a été menée de manière plus ou moins isolée et les résultats n'ont été diffusés qu'aux membres de réseaux restreints ou aux participants aux cours et ateliers du Collège canadien de police.

A un stade relativement précoce de la planification, on a décidé que le colloque ne serait pas une rencontre comme bien d'autres où chacun écoute quelques conférenciers, acquiesce poliment puis rentre chez lui. Au contraire, on a demandé aux invités de prendre part activement au colloque : par exemple comme conférencier à une table ronde, comme intervenant à la table ronde, et ainsi de suite.

En contrepartie, chaque participant a dû réfléchir à l'avance aux sujets de discussion et, s'il devait donner un exposé, préparer un texte sur un domaine particulier.

Tous les conférenciers devaient fournir un résumé de leur allocution. En particulier, ceux qui donnaient un exposé majeur devaient présenter un texte plus exhaustif. La collaboration enthousiaste de la plupart des intéressés a produit des textes, lesquels, après avoir subi quelques révisions, ont fait ce volume. Les actes pourraient sembler quelque peu éclectiques : c'est qu'ils couvrent une vaste part de la gamme d'activités touchées par la recherche policière et dont plusieurs nécessitent justement de la recherche. Force est d'admettre aussi que la police en soi est un monde éclectique.

Le colloque avait quatre buts généraux : d'abord, nous désirions étudier quelques exemples actuels de recherche dans différentes disciplines : sociologie, psychologie, sciences politiques, administration des affaires, criminologie et urbanisme, entre autres. Nous voulions par là sensibiliser les chercheurs et les cadres supérieurs de police à la diversification et à l'ampleur des recherches actuellement menées par les services de police, le milieu universitaire et les gouvernements partout au pays.

Deuxièmement, il s'agissait de favoriser et d'encourager la communication entre les cadres de police supérieurs et les chercheurs de diverses disciplines. Trop souvent, les stéréotypes et les mythes entravent ce qui pourrait s'avérer une collaboration fructueuse. Une telle rencontre pourrait dissiper quelques-uns des malentendus et obstacles à la communication et favoriser la compréhension mutuelle des intérêts et points de vue de chaque partie. long terme, toutes les parties gagnent à communiquer et à coopérer.

Troisièmement, nous voulions encourager le développement ordonné de la recherche scientifico-policière au Canada. L'application de principes scientifiques élémentaires est essentielle si l'on veut obtenir des résultats rigoureux, utiles à la planification et à l'appréciation juste des activités présentes et à venir. Comme pour toute autre institution, la recherche policière peut s'enliser dans la négligence, la médiocrité et le narcissisme, défauts graves qui peuvent aussi nuire à toute autre forme de recherche. La tenue d'un débat sur ces questions et leurs répercussions ne peut que favoriser l'avancement général de la recherche en science policière au Canada.

Notre dernier objectif, et peut-être le principal, était de scruter l'avenir, de déterminer les domaines où les besoins de recherche sont de plus en plus pressants. Toute institution qui se concentre sur le présent au détriment de l'avenir, à dessein ou par négligence, éprouvera des difficultés lorsqu'elle fera face à l'évolution de la société et des relations sociales. Pour éviter cet écueil et favoriser la planification, il semble important de non seulement bien comprendre la situation présente, mais également d'en saisir les répercussions sur l'avenir. Dans le présent contexte, il est aussi essentiel de considérer la société et la recherche policière dans la perspective la plus large possible. La police n'opère pas en vase clos; c'est pourquoi nous devons approfondir notre connaissance de ses relations avec les autres institutions et structures sociales. Il fallait par conséquent établir les domaines de recherche pertinents.

En rétrospective, les objectifs fixés ont été atteints pour la plupart. La rencontre n'a pas produit de plan d'action précis, mais cela n'était pas anticipé. Toutefois, les voies de communication entre les trois milieux se sont ouvertes considérablement, laissant présager une plus grande collaboration. A tout le moins, il existe une meilleure compréhension des implications de la recherche ainsi que de la position des parties intéressées à ce sujet. Il faut dire que le colloque regroupait des adeptes de la recherche policière plus ou moins confirmés. Néanmoins, il est à espérer que ce nombre ira croissant grâce au contact entre les participants et les collègues de leur domaine respectif. De plus, il est à espérer que les participants, comme l'ont mentionné plusieurs, tâcheront de trouver plus de fonds pour

la recherche, ou encore d'en exiger. La solidité d'une institution se mesure à ses fondations. Lorsque celles-ci reposent sur la connaissance, comme dans le cas présent, il est essentiel de favoriser son élargissement par un appui soutenu à la recherche.

Donald J. Loree
Bureau de l'actualisation
des programmes
Collège canadien de police

ALLOCUTION D'OUVERTURE

Surintendant J.D. Walker
Collège canadien de police

Bonjour. Bienvenue à Ottawa et au Collège canadien de police. Ce colloque sur la recherche de pointe en science policière constitue une première au Canada. Si la plupart d'entre vous ont collaboré d'une manière ou d'une autre avec le Collège au fil des ans, je remarque néanmoins quelques nouveaux visages qui, je l'espère, me deviendront plus familiers au cours des prochains jours.

Il y a plusieurs mois, Don Loree m'a pressenti pour prononcer l'allocution d'ouverture. Comme il n'a pas changé d'avis, me voici. Je ne sais quels ont été les motifs de son choix, mais, chose certaine, cela a intensifié un intérêt que j'avais exprimé il y a quelque temps, intérêt qui porte, il va sans dire, sur la question générale de la recherche dans le domaine policier.

Ainsi, je suis devenu un «consommateur» de recherche policière de plus en plus avide ces derniers temps, mais, au-delà de cette passion, ressortent les liens évidents du Collège avec cette activité. Nos élèves manifestent une insatiable curiosité. J'espère que non seulement ils conserveront cet appétit, mais qu'ils iront encore plus loin en initiant eux-mêmes des projets de recherche, qu'ils se feront eux-mêmes chercheurs.

Il semble y avoir une documentation volumineuse d'origine ou d'orientation canadienne sur la recherche policière. Ceci demeure toutefois relatif comparativement à la masse d'articles publiés aux États-Unis et en Angleterre. En vue de préparer la présente allocution, j'ai consulté plusieurs documents de recherche : il semble juste de dire que la police canadienne n'en est qu'à ses premiers pas, mais qu'elle se développe rapidement. Forts de notre enthousiasme, nous repoussons toujours plus loin les limites de nos connaissances.

La compression ou le resserrement des budgets constituent un sujet d'actualité. Ces mesures de restriction ne sont pas plus appréciées par nous en tant que gestionnaires que par les autorités qui nous délèguent notre mandat financier.

On recherche de nouvelles initiatives, de nouvelles bases et de nouvelles perspectives, en espérant trouver de nouvelles solutions et applications. Ce faisant, on doit modifier les conceptions traditionnelles qui ont entravé la recherche.

Combien d'articles ne lit-on pas sur le problème de la communication entre chercheurs et gestionnaires de police?

C'est un sujet fréquemment traité dans les revues. Réfléchissez un moment sur la composition de la présente assemblée. N'est-ce pas l'antidote rêvé à ce problème de communication?

J'aimerais dire ici, de la voix la plus forte possible, que nous sommes en train d'ériger des ponts. Un colloque tel que celui-ci doit être considéré sinon comme un point tournant, du moins comme une fondation solide qui, sans faire date dans l'histoire, n'en constitue pas moins une étape importante en vue d'atteindre une plus grande harmonie et une meilleure compréhension des objectifs de la recherche.

En tant que membre de la communauté policière en général et du Collège canadien de police en particulier, je suis fier de participer à cette rencontre novatrice. C'est un moment stimulant qui, j'espère, récompensera quelque peu ceux d'entre vous qui ont consacré beaucoup d'énergie et de temps à son organisation. Je vous suis personnellement reconnaissant pour votre contribution.

Sur un plan plus général, je m'attends à ce que s'atténuent les divergences de points de vue sur la recherche qu'entretiennent les chefs ou les gestionnaires de police, les chercheurs ou les directeurs de programmes de recherche, ainsi que les responsables du financement gouvernemental. Le colloque sera peut-être l'occasion de concilier ces divergences.

Nous pouvons faire avancer la recherche policière. Son avenir dépend de nous. Qu'on pense aux paroles de Milton au sujet des embûches parsemant le chemin qui mène à la vérité. Cette citation pour moi illustre les objectifs de la recherche policière.

> Je ne puis louer une vertu fuyarde et cloîtrée, sans entraînement ni souffle, qui jamais ne sort affronter l'adversaire, mais s'esquive loin de cette course où l'enjeu, à travers la poussière et la sueur, est la couronne d'immortalité.

Notre façon d'aborder le problème de la recherche s'apparente à cette quête qui ne se fera pas sans soulever de la poussière ni sans faire perler la sueur. Je suis sûr que vous en avez tous fait l'expérience.

J'appuie à fond nos efforts collectifs et individuels et je suis convaincu de leur valeur. Pour ce qui est de l'avenir, j'anticipe avec enthousiasme des progrès dans la recherche au Canada et dans la diffusion de ses fruits, et j'espère que la présente table ronde saura stimuler les intervenants intéressés. Enfin, je vous remercie de l'occasion qui m'est donnée d'exprimer mes réflexions.

ADMINISTRATION POLICIÈRE : LES VINGT DERNIRES ANNÉES -- LES VINGT PROCHAINES

Robert F. Lunney
Commissaire de la Protection,
des Parcs et de la Culture
Winnipeg

Un de mes amis a déjà dit qu'on pouvait regrouper tous les gestionnaires en trois catégories : les architectes, les bâtisseurs et les immobilistes et que la plupart des maux des organisations étaient attribuables à la présence d'immobilistes dans des postes nécessitant des architectes et des bâtisseurs. Pendant toute ma carrière comme gestionnaire et dirigeant, j'ai été en partie architecte mais surtout bâtisseur. Je me suis donc surtout consacré à la planification et à la mise en oeuvre sans jamais, en toute honnêteté, m'arrêter à la rétrospection pour constater l'état actuel des structures et des systèmes des projets antérieurs. Après avoir accepté de parler de l'administration policière au cours des vingt dernières années et des perspectives des vingt prochaines années, je me suis rendu compte avec consternation que la tâche nécessiterait un examen rétrospectif et une certaine autocritique, car mes collègues et moi-même devons récolter ce qui a été semé depuis 1967 environ.

LES VINGT DERNIÈRES ANNÉES

L'année 1967 marquait le centenaire de la Confédération canadienne. Ma génération d'administrateurs policiers s'installait à peine dans des rôles à l'influence limitée. Nous étions le produit de cultures qui épousaient la rigidité de la pensée et de la structure; la loyauté; le respect des modèles traditionnels de comportement; la discipline et la conformité. Nos organismes étaient axés sur la répression. Il s'agissait essentiellement d'une mentalité à but unique mais cela ne veut pas dire que le système était dénué de valeur. La civilité primait et le comportement personnel s'appuyait sur le tact et les bonnes manières, l'humeur sereine et égale, l'équilibre émotif, l'acceptation des responsabilités et la primauté du devoir. On publiait la définition suivante dans le guide des officiers de la G.R.C. sous la rubrique : Discipline et moral.

> La discipline découle de la formation et du moral. La discipline est une question de volonté. L'élément fondamental de la discipline est la loyauté--conformité volontaire et de plein gré aux plans et aux désirs du dirigeant. Il s'agit du désir et de la volonté de mettre en application l'intention du dirigeant.

Je me souviens également d'avoir lu la prose bienveillante d'un cadre supérieur s'exprimant ainsi : «Les congés visent à reposer les hommes en vue de les faire mieux servir.»

L'esprit rempli de ces traditions de volonté de fer, de discipline et de courtoisie ayant conquis les plaines, surmonté la dépression, supporté une guerre mondiale et survécu aux fluctuations économiques difficiles de l'après-guerre mais mal préparé aux aptitudes et à la largeur d'esprit nécessaires pour s'occuper du nouvel ordre des choses, les jeunes patrons de ma génération se sont soudain trouvés aux prises avec les jeunes de la génération de l'après-guerre épris de révolution, d'auto-accomplissement, de gratification instantanée et de drogues psychédéliques. C'était également une période d'innocence et d'optimisme. Vous souvenez-vous des promesses de l'écologisme américain? Reflet de l'ambivalence de la société, nos organisations policières ont réagi de façon tant protectrice que répressive tout en faisant correspondre aux changements externes notre propre réveil intellectuel. Les programmes de formation universitaire pour les policiers ont pris un véritable essor; les écoles de police et les cours collégiaux sur l'application de la loi sont devenus en vogue. On a haussé le degré de scolarité des recrues et une nouvelle orientation a commencé à poindre aux paliers supérieurs des services de police.

Malgré cette promesse de renaissance au niveau de la population et de la police, la voie était difficile. La police était la cible des protestations contre l'ordre établi; le respect de l'autorité n'était plus à la mode et les policiers étaient des «boeufs». Le respect de l'autorité se relâchait également dans les services de police et l'entêtement et l'obstination n'étaient pas rares. Les superviseurs étaient stupéfaits et les administrateurs s'accrochaient pour ne pas être emportés. On mesurait la réussite dans les années 70 plus souvent qu'autrement par la continuité du service, peu importe si des progrès étaient réalisés ou non.

La technologie est venue à notre secours. Les renseignements automatisés et les systèmes de contrôle favorisaient la prise de décisions plus justes et opportunes. Le matériel radio s'est nettement amélioré et a permis de mieux servir le public. Le flic instantané, en direct et relié à sa source d'information, est devenu une réalité. Vers la fin de la deuxième décennie, les systèmes dactyloscopiques automatisés nationaux et régionaux ont augmenté de dix, voire de vingt pour cent, l'efficacité des enquêtes sur les lieux d'un crime, et le rôle de l'ordinateur dans l'analyse de la criminalité ont enfin été reconnu. Les services de sécurité privés ont commencé à offrir un nouveau service de protection plus rentable et discret aux entreprises commerciales, pour compléter la patrouille policière.

Dans cette évolution, la réforme libérale du droit et les changements constitutionnels ont mené à la Charte canadienne des droits et libertés. Les besoins d'adaptation, de formation et de perfectionnement se sont accrus chez les policiers. Les dirigeants policiers canadiens se sont opposés publiquement à certains des droits juridiques conférés par la Charte car ils étaient douloureusement conscients de certains des effets négatifs de décisions judiciaires aux États-Unis qui ont réduit les pouvoirs de la police d'enquêter et de recueillir des preuves. Nos arguments et nos noires prédictions ont été accueillis avec scepticisme et les garanties sont devenues loi. C'est ainsi que la police a appris quelques précieuses leçons sur l'influence politique, notamment que la police doit avoir des alliés dans la poursuite de ses buts et faire participer le public.

Les associations et syndicats policiers ont fait de grands progrès au cours des vingt dernières années et ceux-ci se sont traduits par de meilleurs salaires et avantages sociaux. À la grande consternation des administrateurs de police, les associations ont également réussi à empiéter sur certaines des prérogatives de la gestion; les questions portant sur les conditions de travail ont été élargies afin d'englober la répartition des ressources, les promotions et autres outils de gestion névralgiques. Ces concessions ont été trop souvent accordées par des conseils d'arbitrage, des commissions nommées ou des représentants élus, au nom de l'efficacité à court terme sans souci réel de l'incidence sur l'efficacité et l'efficience de la police. Les vingt dernières années ont également été marquées par des grèves policières mémorables et souvent désastreuses, qui ont grandement déplu à l'administrateur de police consciencieux.

Finalement, la stabilité a commencé à revenir dans le monde policier vers la fin des années 70 et le début des années 80. La génération de l'après-guerre était maintenant à l'âge adulte, l'aide sociale a soutenu le Canada à travers les difficultés de la récession et les préceptes de l'entraide se manifestaient par la recrudescence du volontarisme et de l'indépendance à la base de la société. Une nouvelle génération de réalistes instruits a commencé à se présenter dans les bureaux de recrutement de la police. Au cours de la récession du début des années 80, la dernière épreuve des administrateurs de police au cours de ces vingt dernières années a consisté à juguler les effets de la diminution des ressources du gouvernement et à composer avec l'urgence de travailler plus intelligemment et de faire plus avec moins. Les gels à court terme et les programmes d'austérité ont été remplacés par des coupures. Le spectre des mises à pied est devenu une réalité pour certains services et une expérience nouvelle et pénible pour cette génération d'administrateurs de police. Pour certains d'entre nous, cette expérience traumatisante a marqué notre dernière confirmation en tant qu'administrateur et dirigeant.

Bref, les vingt dernières années ont été turbulentes et difficiles. La plupart du temps nous ne faisions que survivre et dans certains cas c'était tout ce que nous pouvions faire. Nous avons été tenaces et lorsque les temps ont changé et qu'un semblant d'ordre et d'heureux coups du sort sont revenus, nous avons constaté que nous avions réussi l'épreuve, étions plus endurcis, mieux informés et dotés de dirigeants policiers plus compétents qui n'attendaient qu'un poste.

LES VINGT PROCHAINES ANNÉES

Les prémisses

Un sage a déjà dit qu'il s'intéressait passionnément à l'avenir parce qu'il avait l'intention d'y vivre. C'est là notre désir à tous. L'administrateur de police des vingt prochaines années, le reliquat de la génération de transition et de la nouvelle génération maintenant aux commandes, fait face à diverses perspectives d'avenir, certaines positives et optimistes et certaines des plus sombres. Afin d'établir le contexte de notre examen des vingt prochaines années je vous demande d'abord d'accepter la prémisse du « village planétaire » de McLuhan selon lequel tous les événements mondiaux sont interreliés et nulle société ou entité nationale demeurera intouchée par les conditions ou mouvements politiques, économiques ou technologiques visant le genre humain sur cette planète. Nous vivons déjà une économie globale et le stress de la course à la richesse et au pouvoir sur la scène mondiale. L'interdépendance politique est manifeste depuis l'avènement de l'ère nucléaire. Les policiers canadiens savent douloureusement que de bonnes récoltes d'opium à l'autre bout du monde ont une incidence directe sur les crimes avec violence dans nos rues de six mois à un an plus tard, et que de graves différends politiques dans des pays étrangers peuvent entraîner la mort dans les villes ou l'espace aérien canadiens. Je suppose en outre qu'il n'y aura pas de guerre mondiale catastrophique et que même si les fluctuations économiques sont soudaines et importantes, le système économique continuera de fonctionner.

De nombreux facteurs peuvent avoir une incidence insoupçonnée. Si les répercussions du sida sont aussi graves que certains le prédisent, certaines sociétés et nations pourront être lourdement handicapées par des pertes démographiques importantes et l'affectation obligatoire d'importantes ressources aux soins de santé, ce qui pourrait saper la productivité nationale et la vitalité concurrentielle d'une nation. Les pays qui se seront protégés par la prévention de l'épidémie, voire même des mesures de contrôle social, pourront échapper aux pires effets, ce qui leur permettra d'avoir un avantage économique sur ceux qui ne font que traiter les symptômes. Ce ne serait pas la première fois dans l'histoire que la maladie aurait entraîné le déclin de nations et de sociétés. Il ne s'agit que d'une des incertitudes à

envisager. On pourrait également conjecturer sur l'influence des changements climatiques mondiaux, sur le sort de certains pays comme le Canada. Malgré la possibilité de ces influences relativement rigoureuses à long terme, mes prémisses pour l'avenir sont qu'il y aura continuité de la civilisation mondiale telle que nous la connaissons.

Envisageons donc maintenant certaines perspectives d'avenir et projetons-y ultérieurement le rôle de la police et de l'administrateur de police. Sur une échelle continentale et en prévision de l'influence décroissante de l'Amérique du Nord sur l'économie globale mondiale, les futurologues nous mettent en garde contre une tendance à un écart croissant entre les classes découlant d'une concentration de la richesse entre les mains de quelques-uns. Ce changement s'accompagnera de la disparition de la classe moyenne qui sera remplacée par une classe étroite de professionnels, de facilitateurs et de technologues laissant derrière une sous-classe de citoyens pauvres en permanence. Ces derniers ne connaîtront pas la sécurité d'emploi, subsisteront au moyen de faibles revenus et de l'assistance sociale et trouveront de plus en plus difficile d'aspirer à changer de classe faute de formation et possibilités. La triple menace des crimes violents, des désordres publics et de la toxicomanie grandissante accompagnent ce scénario. Cette vision lugubre de l'avenir découle des discontinuités sociales actuelles : la désintégration de la famille traditionnelle; la disparition de nombreux emplois permanents remplacés par des emplois temporaires ou à temps partiel; l'instabilité de résidence sous la pression des forces économiques qui détruisent le sens de communauté et la permanence des effets destructeurs de l'alcool et de la drogue.

A l'autre extrémité des perspectives d'avenir on entrevoit une Amérique du Nord qui rivalisera avec le reste du monde et qui continuera sa domination au cours des vingt prochaines années. Même si la concurrence économique mondiale ne permettra pas la naissance de la civilisation des loisirs prévue dans les années 60 et 70, l'Amérique du Nord travaillera plus dur et avec plus d'ingéniosité. Le stress sera le signe d'un ajustement pénible à un avenir axé sur la technologie de pointe qui verra la hausse du niveau de scolarité en raison de l'explosion des connaissances et des moyens de communication. L'élargissement des programmes d'aide sociale combleront le fossé. Les gens s'accommoderont d'une notion structurelle redéfinie de la famille ou du groupe d'affinités et s'adapteront facilement aux changements d'emploi et de carrière. Un moral positif, la débrouillardise et une meilleure santé mentale contrebalanceront le besoin de recourir aux drogues.

Le système de justice pénale

Les choix et les résultats ne seront pas probablement aussi clairs mais il existe des scénarios utiles pour prédire les perspectives d'avenir. Certaines conditions pourraient être communes aux deux prévisions. Je prévois un déclin constant de la pertinence et de l'influence du système de justice pénale considéré jusqu'à maintenant comme la principale arène de l'activité policière. La profession juridique qui assume le contrôle des institutions judiciaires, surtout des tribunaux, a poussé tellement loin son légalisme et son obsession de la procédure que la perte de confiance du public est déjà évidente. Le citoyen moyen trouve la toile grandissante des lois, des jugements et des procédures tellement complexe qu'il les juge incompréhensibles et dénués de sens. Comme nous progressons vers une période qui sera marquée par l'individualisme, plus de gens sont en mesure de décider que le système pénal suggéré n'est en réalité qu'un système légal ayant peu d'intérêt pour eux. Il pourrait alors en découler toutes les formes de désobéissance civile active et passive imaginables. L'attitude méprisante de milliers de Canadiens face aux contraventions impayées est preuve d'un refus croissant d'obéir aux ordonnances des tribunaux et il y a eu des exemples notoires récemment de non-conformité individuelle et collective aux ordonnances des tribunaux civils.

Seules les pressions du public et l'intention des juristes influents peuvent éviter le déclin du système judiciaire tel que nous le connaissons. La solution repose dans la restauration du principe selon lequel la protection de la société est souveraine, que justice doit être faite, que le fond doit primer sur la forme et que l'efficacité devrait se mesurer selon la probabilité de détection des contrevenants, la brièveté du délai entre l'arrestation et le procès et de la certitude de la punition imposée par la suite. Même si la restauration du rôle traditionnel du système judiciaire est le résultat que je préférerais, il semble d'après mes observations que la profession juridique confirmera sa tendance légaliste et en raison de son manque de responsabilité et de son refus de s'adapter, la société retirera de nombreux sujets de la compétence des tribunaux juridiques. De plus en plus, ce que nous considérons maintenant comme des crimes mineurs et des nuisances publiques (qui sont les sujets qui touchent directement la plupart des citoyens) seront traités par des procédures civiles et quasi-judiciaires, telles le renvoi à des organismes nommés et les autres moyens de déjudiciarisation et de médiation. Pour des raisons d'inefficacité et de coûts sociaux et économiques élevés, les solutions pénales pour les crimes moins graves seront graduellement abandonnées pour être remplacées par des sanctions administratives, la perte de privilèges civils et les travaux communautaires axés sur la punition. J.K. Galbraith disait qu'il fallait prévoir le changement ou en

subir les conséquences. L'intérêt actuel des tribunaux canadiens pour l'interprétation de la Charte n'est que passager. L'influence dominante des tribunaux criminels deviendra aussi démodée que les toges auxquelles s'attache la profession juridique comme preuve de sa répugnance à s'adapter.

Par contraste, la police a un rôle important, même essentiel, à jouer dans le façonnement de l'avenir de ce pays mais seulement si les gestionnaires possèdent la prévoyance et la compétence nécessaires. La lutte contre les crimes avec violence et les prédateurs qui priveraient les honnêtes citoyens de leurs biens demeurera un rôle important pour la police, peu importe les possibilités d'avenir, et les enquêtes sur les crimes graves et l'arrestation des suspects doivent se faire encore plus efficacement. Les efforts doivent porter sur la gestion des opérations de patrouille, les enquêtes criminelles et l'analyse de la criminalité. La mise à l'essai de tactiques comme le ciblage de criminels de carrière deviendra pratique courante et l'accent portera toujours sur l'imagination, la productivité et les résultats.

Les vingt prochaines années seront marquées par une hausse importante de la criminalité commerciale. La police devra avoir recours à des spécialistes privés pour venir à bout de cette menace. Les groupes criminels, nombre d'entre eux ayant des intérêts internationaux et ethniques, seront les vecteurs du terrorisme et de la violence utilisés dans la quête criminelle de la richesse et du pouvoir. Le trafic des drogues sur une grande échelle se poursuivra au cours de cette période et la toxicomanie prévaudra dans la plupart des sociétés du monde au cours des vingt prochaines années. La menace et l'explosion occasionnelle de troubles civils violents resteront une caractéristique des villes canadiennes. Le vandalisme ordinaire, les disputes syndicales ou la protestation politique forceront la police à raffiner ses tactiques de maintien de l'ordre.

Les services de police deviendront de plus en plus compétents et professionnels. Les dernières techniques d'information infiltreront chaque facette des opérations et modifieront les structures et les systèmes de gestion. Le style de gestion prédominant sera d'aspect pratique. La décentralisation des prises de décisions sera chose normale et même si la hiérarchie traditionnelle sera conservée pour des raisons d'efficacité, les structures organisationnelles seront moins pyramidales et jouiront de pouvoirs de surveillance plus vastes. L'influence de la technologie de l'information et de la police sociopréventive sera le principal motif de ces ajustements. Les cadres policiers feraient mieux d'éliminer maintenant un pourcentage important de postes de cadres moyens rendus superflus en raison de la technologie, car à l'ère informationnelle cette surcharge pourrait nuire à la communication interne et au progrès. Les

normes de recrutement seront plus élevées quant à la formation scolaire et aux aptitudes et des tests psychologiques plus perfectionnés aideront à choisir ceux qui comprennent mieux le comportement humain et respectent les normes requises pour les tâches réglementaires et médiatrices exigées de la police.

L'administrateur de police, de concert avec sa communauté et le corps administratif, évoluera, obtiendra le consensus interne et communiquera les principes éthiques adoptés par le service, qui seront reconnus comme philosophie régissant les décisions prises et les politiques adoptées. Les professionnels de la police adopteront un code déontologique national ou des valeurs liées à l'accomplissement du travail policier. La politique de la police sera de plus en plus axée sur les valeurs plutôt que sur les problèmes.

Sous cette influence, les policiers assumeront le rôle de véritables défenseurs des droits civils, respectant les libertés fondamentales de conscience, de religion, de pensée, de croyance, d'opinion et d'expression, de réunion pacifique et d'association. Parallèlement aux droits à l'égalité, la police protégera, facilitera et nourrira la jouissance de ces droits. En outre, la police acceptera de servir d'exemple au soutien et à l'amélioration des normes de tolérance et de civisme, qualités attribuées traditionnellement à la société canadienne mais qu'on ne peut tenir pour acquises si on se fie à certaines expériences récentes. La police socioprévéntive, avec accent sur la solution de problèmes, deviendra le style accepté d'opération, les priorités et pratiques policières étant de plus en plus en harmonie avec celles des gouvernements locaux. La mise en commun des ressources de la police et d'autres organismes sociaux et de protection sera monnaie courante.

Les services de police utiliseront des méthodes très perfectionnées d'analyse du milieu et de planification stratégique, d'information publique et d'éducation. Les politiques internes se serviront d'un système perfectionné de renforcements positifs et négatifs, et reconnaîtront les qualités opérationnelles de modération et de médiation. Le recours à la contrainte et à la force sera surveillé soigneusement et les incidents s'écartant des tactiques non violentes acceptées feront l'objet d'un examen et d'une évaluation détaillés. On accordera la priorité aux nouvelles solutions technologiques et psychologiques au recours à la force meurtrière. Avec le temps, sous l'influence de ses dirigeants et grâce à une réorientation du processus d'initiation, la culture policière deviendra plus humaine et plus souple.

Dans le domaine de la gestion interne et des relations de travail, les dirigeants policiers chercheront de plus en plus des solutions négociées, fondées sur le consensus le plus souvent possible. On comprendra que la confrontation s'avère

inefficace et que l'amélioration des communications et l'accès à l'information peuvent éliminer des malentendus.

La technologie peut être un allié puissant. L'administrateur de police des vingt prochaines années pourra compter sur une foule d'outils scientifiques et techniques. Il serait sage de demander haut et fort plus de ressources pour les moyens techniques et scientifiques car les décisions récentes touchant le Conseil national de recherches ont démontré la forte concurrence pour les rares fonds disponibles et la vulnérabilité des programmes d'aide policière. Quant à la technologie, le défi que doivent relever les gestionnaires de police est de faire preuve d'imagination face aux produits sur le marché. Notre objectif devrait être l'innovation et l'adaptation efficace plutôt que l'invention. L'administrateur de police de l'avenir doit être versé en informatique et avoir accès directement au système d'information.

Les systèmes d'enseignement assisté par ordinateur pour les recrues et la formation interne seront au coeur de la gestion des services de police de l'avenir, car en plus de garantir une prestation uniforme et une plus grande assimilation, ils se plient facilement aux horaires de travail des policiers. Parallèlement aux progrès technologiques, le Collège canadien de police aurait l'occasion d'étendre ses services grâce aux systèmes didactiques électroniques et grâce à la technologie de soutien pour l'interconnection d'idées nouvelles et d'expérience en matière de recherche. Un mot d'avertissement cependant concernant la technologie. John Diebold, un penseur éminent sur l'incidence des ordinateurs sur la société, a fait remarquer que le plus grand risque n'est pas que les machines commencent à penser comme des hommes mais que les hommes commencent à penser comme des machines. Les gestionnaires ne doivent pas abandonner aux techniciens leur responsabilité de s'assurer que les valeurs de l'organisation sont incorporées aux systèmes informatisés.

Penchons-nous maintenant sur la façon dont les administrateurs de police des vingt prochaines années vont organiser leur service. J'ai commencé à porter mon attention sur la prévention et les méthodes de contrôle social plus subtiles et reposant moins sur la contrainte et la force à peu près au même moment où j'ai commencé à désespérer de l'avenir du système judiciaire punitif (non pas en raison d'un défaut de conception mais d'un manque de volonté de l'appliquer). Il me semble maintenant que si nous, en tant que société, nous occupions des problèmes à venir plutôt que d'effets impossibles à corriger, nous serions plus en mesure de recevoir le contrecoup. Machiavel a déclaré que les problèmes étaient faciles à corriger au début mais difficiles à reconnaître, et si on les laissait croître, ils devenaient faciles à reconnaître mais difficiles à corriger.

Le travail policier, à son niveau le plus élevé, est une forme d'ingénierie sociale. Le gestionnaire de police éclairé communique, nourrit et encourage son domaine d'intérêt dans des directions positives menant vers le bien-être général. Conformément à cette notion, et sans tenir compte des possibilités d'avenir, j'entrevois une poursuite et une croissance de la collaboration policière avec les services sociaux, les établissements d'enseignement et les citoyens dans les domaines de l'éducation publique, de la prévention du crime, des relations raciales et inter-classes, de la médiation et de l'aide aux victimes. L'administrateur de police appuiera activement et publiquement toutes les organisations et les bonnes influences dans la communauté et renforcera cet appui à l'aide des ressources de son service. Alors que la police demeurera une force de contrôle du crime, elle jouera un rôle encore plus important de modérateur, aidant à améliorer les points forts de la communauté. Un mot d'avertissement. Le rôle du modérateur signifie travailler à l'extérieur du cadre familier et ordonné de l'autorité et de la compétence juridiques. Cela signifie réunir des appuis, obtenir l'approbation tacite de la communauté et assumer le pouvoir ténu de ce mandat qui est donné librement et qui peut être enlevé. Le rôle du modérateur est chargé de risques et nécessite un courage moral. Mais oserions-nous l'éviter? La police a à son crédit un passif d'acceptation de responsabilité au-delà de son mandat légal simplement parce que les choses devaient être faites et qu'il n'y avait personne d'autre pour le faire.

Un dernier mot sur les perspectives d'avenir. Au sein de ce village planétaire d'intérêts conflictuels qui pointe à l'horizon existe la certitude que la concurrence économique entre nations exigera une économie et une efficacité plus grande de chaque secteur de l'économie nationale, publique tant que privée. La nécessité d'une plus grande productivité croîtra et la police devra démontrer son efficacité. L'avenir exigera des niveaux encore plus élevés de gestion professionnelle.

CONCLUSION

Nous avons étudié le passé, établi des prémisses pour l'avenir et tenu compte des perspectives. Nous nous sommes penchés sur les fonctions de contrôle du crime et de son aspect plus vaste de contrôle social et établi des pronostics sur les changements organisationnels. J'aimerais pour terminer revenir au rôle du gestionnaire de police - le principal agent de changement. Pouvons-nous en tant que particuliers influer sur l'avenir? Je prévois que nous n'aurons pas besoin de grands dirigeants - des personnages de la trempe de Churchill ou de Gandhi - mais de citoyens hors pair qui feront preuve d'un civisme exemplaire. Nous entamons une ère de distribution du leadership. Albert Schweitzer a dit :

> Le renouveau de la civilisation n'a rien à voir avec les mouvements qui portent l'empreinte d'expériences de la foule qui ne sont jamais rien d'autre que des réactions à des événements externes. Mais la civilisation ne peut revivre que lorsque naîtra dans un certain nombre de personnes un nouvel état d'esprit indépendant de celui qui prévaut dans la foule et en opposition à cette dernière, un état d'esprit qui gagnera graduellement de l'influence sur l'état collectif et qui finalement déterminera sa personnalité. Ce n'est qu'un mouvement éthique qui peut nous sauver de l'abîme du barbarisme et l'éthique ne prend racine qu'au niveau des particuliers.

Vous pensez peut-être que j'indique le besoin de modèles intellectuels et moraux. Rien n'est plus loin de la réalité. Pour que le service de police atteigne son plein potentiel et assure vraiment le meilleur avenir possible pour les citoyens, il suffit de faire ce qui suit : tout d'abord que les cadres et officiers supérieurs soient choisis en fonction de leur intégrité, leur personnalité, leur engagement personnel, leur intelligence et leurs connaissances. Nous devons avoir les meilleurs; et deuxièmement que chaque membre du groupe de gestion exemplifie ces qualités dans l'exécution quotidienne de ses tâches. Nous devons aspirer à l'excellence en tout.

Les vingt dernières années ont été difficiles pour les dirigeants policiers. La plupart du temps on n'avançait pas du tout et les maigres progrès réalisés ont été inégaux. Il s'agissait toutefois d'une période où on pouvait avoir une vision fugace de ce qui pouvait être. C'était une époque de transition. Les vingt prochaines années seront différentes. Dans un village planétaire aux intérêts conflictuels, propulsés par une explosion des connaissances et de grands bonds technologiques susceptibles de changer l'humanité de façons que nous ne pouvons qu'imaginer, un monde entièrement automatisé nous attend. L'acceptation de la possibilité d'influencer l'avenir peut être intimidante. Elle demandera du courage, de l'engagement et de la persévérance, mais la volonté, l'effort et l'application de valeurs éthiques peuvent faire une différence. Nous devrons aller de l'avant en tant que penseurs et faiseurs, prêts à servir d'exemple, à agir selon nos principes, à exprimer nos opinions et à prendre des risques. C'est le défi que posent les vingt prochaines années.

LA RECHERCHE : RELATIONS EN ENJEUX

Dr Leslie W. Kennedy
Département de sociologie
Université de l'Alberta

La recherche peut s'effectuer suivant trois modèles distincts : la détermination des options réalisables et politiquement acceptables par l'analyse de politique; l'élaboration d'une politique sur la mise en oeuvre de stratégies; la recherche qui détermine les concepts de base relatifs au maintien de l'ordre et à ses répercussions sur la collectivité. Le choix du modèle dépend du mandat des organismes parrains. Chaque groupe doit bien comprendre la teneur des différents mandats s'il veut atteindre le but commun : l'amélioration des stratégies policières. Pour ce faire, il faut parler le même langage et saisir l'essence des différences caractérisant chaque groupe.

Les services de police doivent subir une évaluation externe qui viendra renforcer les innovations réalisées. Toutefois, on se demande si la recherche peut répondre aux besoins internes, notamment les exigences en matière de dotation en personnel. En fait, les exigences de l'organisation déterminent souvent l'orientation de la recherche.

Lorsque le financement provient d'un organisme extérieur, celui-ci est plus souvent intéressé à contrôler la réussite du programme et à publier les résultats de sa mise en oeuvre. L'élaboration de la politique est alors davantage axée sur les étapes de la mise en oeuvre que sur la faisabilité du programme.

Les chercheurs universitaires, par contre, se préoccupent de mesurer scientifiquement les effets des programmes policiers sur leur organisation et sur les usagers de leurs services. La limitation de l'erreur et le souci d'exactitude dans l'évaluation des résultats constituent des éléments importants dans l'orientation de la recherche universitaire. D'où un conflit possible avec les intérêts de la police, qui sont axés sur des questions tactiques, et ceux des organismes de financement, qui sont axés sur les nécessités de la mise en oeuvre.

Il est important que les groupes intéressés à la recherche policière prennent conscience de la diversité des intérêts qui interviennent dans la détermination des enjeux de la recherche. L'établissement d'une langue commune et la compréhension des différents intérêts assureront une perspective de recherche intégrée.

Nous collaborons actuellement à un projet de police sociopréventive lancé à Edmonton et dont les débuts ont été marqués par la confusion quant aux mandats des différents intervenants. Nous parlons aujourd'hui la même langue et

sommes en mesure de procéder à une évaluation utile de la mise en oeuvre du projet.

Chef Bruce Richards
Service de police d'Ingersoll
Ingersoll (Ontario)

Pour les services chargés du maintien de l'ordre, les années 80 ont été une ère d'austérité marquée par des mesures de compression. En tant que gestionnaires de police, nous sommes appelés à assurer davantage de services avec moins de ressources. Il semble que ce mot d'ordre soit le même pour toutes les institutions chargées de régir la police. Nous avons considérablement diversifié nos services et pourtant, nous sommes toujours aux prises, dans une large mesure, avec des exigences, des services, des ressources financières limitées et nos propres problèmes.

En ma qualité de directeur du service de police d'une petite municipalité du sud de l'Ontario, je me suis rendu compte que j'avais des oeillères, mais que je n'étais pas le seul dans ce cas. Ceux qui nous gouvernent étaient affligés du même mal, mais dans des domaines diférents. Notre service s'acquittait de ses obligations d'intervention et adhérait pour la forme au credo de la socioprévention. Nous avions des programmes de sécurité en place dans les école primaires et secondaires, nous donnions des conférences aux entreprises et commerçants de la région par l'entremise de l'Ontario Business Improvement Area Association et de la Chambre de commerce et assurions à la collectivité dix-neuf programmes de prévention criminelle.

En dépit de tous ces services, je continuais à penser que nous ne comblions pas tous les besoins de la municipalité. J'ai donc décidé d'élaborer un questionnaire en vue de sonder les citoyens sur leurs attentes, leurs besoins et leurs exigences.

Notre collectivité compte quelque 9 000 personnes et regroupe le plus fort nombre de personnes âgées du comté. D'après la liste des abonnés aux services publics locaux, nous avons choisi au hasard 650 clients à qui envoyer notre questionnaire. Nous en avons aussi livré par porteur à des immeubles résidentiels également choisis au hasard.

Nous avons enregistré un taux de participation réjouissant de 48 pour cent. Il s'agissait ensuite de classer les résultats. Je me suis donc tourné vers notre école secondaire locale et j'ai fait appel à une classe de treizième année qui étudiait la démographie. Les étudiants se sont

révélés très coopératifs et notre sondage leur a servi de projet de classe.

Non seulement les résultats ont-ils été éloquents, mais les commentaires des étudiants se sont avérés des plus intéressants. Nous allions bien sûr adopter une stratégie en fonction des questions soulevées par le sondage, mais je voulais également connaître l'interprétation et la perspective de personnes extérieures à la police. Je peux dire que nous avons réalisé cet objectif.

En apprenant quel genre de crime cause le plus d'inquiétude, nous avons été en mesure d'élaborer des programmes de prévention pertinents. Notre programme de visibilité est apparu comme une réussite. Toutefois, il nous fallait intensifier nos efforts en ce qui concerne la patrouille pédestre et nos contacts avec les citoyens du centre de la localité. Le sondage nous a également révélé que les citoyens désiraient une intensification de la police routière. Tels étaient quelques-uns des points saillants de l'étude.

En 1987, nous nous sommes fixé des objectifs visant à répondre aux besoins de nos citoyens. J'estime que mes rapports avec les autorités sont plus fructueux depuis ce temps, parce que mon service comprend mieux les attentes et les besoins de la collectivité.

Dr David Perrier
Département de sociologie
Université St. Mary's

Pendant de nombreuses années, les services de police ont travaillé plus ou moins dans l'ombre, et n'ont commencé à attirer la curiosité des sociologues qu'au milieu des années soixante. Jusqu'alors, la science policière s'était limitée à la collecte et à la conservation de données ainsi qu'à l'étude d'enquêtes criminelles et on se contentait de mettre en relief les avantages découlant des applications de la méthode scientifique à d'autres domaines, par exemple, le comportement des agents de police. Toutefois, l'émergence de mouvements sociaux mettant aux prises la police et le public ont piqué la curiosité des sociologues, marquant ainsi le coup d'envoi de la recherche sur le comportement des policiers. A l'origine, le genre et le champ d'application de la recherche ont eu un effet «révélateur», mettant au jour le phénomène de la déviance policière et la réalité du travail policier. Malheureusement, ce dévoilement a instauré un climat défavorable à la recherche qu'est venu encore aggraver le mépris pour la mise à l'essai d'idées novatrices et la réalisation d'études expérimentales. La dernière raison

découle de la nature du personnel policier. Ce n'est que récemment que les administrateurs policiers se sont rendu compte des avantages qu'il y a à appliquer les données recueillies sur le comportement social des agents à la compréhension et la gestion efficace de leur personnel.

Compte tenu de la nature isolée et secrète des structures policières telles que nous les connaissons aujourd'hui et des tentatives antérieures des sociologues d'étudier le comportement organisationnel et opérationnel, la communauté policière a développé une extrême méfiance à l'endroit du théoricien qui mène son enquête au nom de la science. Une vision étroite de ce que la recherche scientifique est et doit être, alliée à la ferme conviction que la compréhension ne découle que de l'expérience, a fait que la police s'est isolée des chercheurs. Au même moment, la difficulté des administrateurs policiers à comprendre les buts de la recherche et à en appliquer les résultats pour résoudre les problèmes éprouvés par leur service, a maintenu jusqu'à récemment une autre barrière entre la police et les chercheurs.

Dans mon étude du comportement des policiers, une des méthodes d'analyse (la recherche scientifique étant une question de méthode) s'est révélée efficace : l'observation sur place des intervenants. Les avantages de cette technique sont nombreux. Ainsi elle permet, entre autres, à l'observateur d'entrer directement en contact avec le membre et d'établir une relation de confiance avec ce dernier, ce que d'autres techniques plus structurées ne permettent pas tout à fait. Le développement d'une relation étroite avec le milieu policier permet d'en entrevoir les dimensions multiples. Son application ne se fait pas sans difficulté, toutefois, et les moyens de l'utiliser ne sont pas toujours là.

Dr Leah R. Lambert
Service de police du Grand Toronto

La situation des chercheurs au sein de l'organisation, la pertinence des études dans la recherche de solutions aux problèmes, et la participation du personnel policier aux différentes phases de la recherche : tels sont les facteurs principaux qui influencent l'acceptation des résultats d'une étude de qualité.

En 1983, le Service de police du Grand Toronto établissait le Groupe de la planification et de la recherche chargé de la planification et de l'évaluation stratégiques des nouvelles initiatives. Le groupe, formé de trois agents de police et de deux professionnels de l'extérieur, entretient un esprit de collaboration : ainsi, les membres individuels

dirigent des projets particuliers suivant leur expertise personnelle et conformément aux priorités du groupe.

Le fait que celui-ci est dirigé par un surintendant, qui relève lui-même du Chef, rehausse la crédibilité de l'équipe aux yeux des agents de police. Personnellement, j'estime que mon expérience du domaine juridique en Ontario, ainsi que mes travaux de recherche passés et mes titres universitaires ajoutent encore à notre crédibilité.

L'ampleur des études entreprises et les applications subséquentes ont également contribué à l'établissement d'une relation relativement positive avec les agents opérationnels. Ainsi, les sondages sur les attitudes des agents envers la notion d'avancement intérimaire a donné aux agents, sergents et sergents d'état-major l'occasion d'exprimer leur perception et leur irritation et d'assister à des changements subséquents sur ce plan. Une autre étude (financée par le gouvernement fédéral) sur l'attitude du public face à la police et la sécurité de la collectivité n'a pas servi qu'à produire des rapports statistiques, mais surtout à stimuler la planification avec le personnel opérationnel d'un projet pilote de police sociopréventive.

On accepte régulièrement des projets spéciaux présentés par le personnel opérationnel qui nécessite de l'aide pour l'analyse des données, des conseils sur l'organisation des instruments de collecte de données ou sur des problèmes de planification particuliers.

Toutes les études entreprises ont des implications pratiques. Nombre d'entre elles sont menées en collaboration avec des comités consultatifs, structurés ou non, chargés de mettre en oeuvre des programmes connexes; quelques-unes reçoivent un financement conjoint avec d'autres organismes (par ex. : le groupe d'étude sur l'agression sexuelle à Toronto; le projet de planification de la police sociopréventive). Dans certains cas, on fait appel à des conseillers ou à des contractuels lorsque l'objectivité de professionnels de l'extérieur constitue un facteur déterminant dans l'approbation des résultats par le public.

L'exécution d'une étude dans un service policier ressemble à celle qui se ferait dans n'importe quel grand organisme du secteur public. L'accent doit porter sur l'élaboration de bases de données appropriées et sur l'évaluation des programmes courants et innovateurs. Un élément important du processus consiste à expliquer le rôle, les avantages et les limites éventuels d'une étude donnée aux cadres supérieurs et au personnel opérationnel.

On note une tendance chez les non-chercheurs à être trop sceptiques ou à entretenir des attentes irréalistes, espérant que l'étude dévoilera une formule magique, une solution

définitive, parfaite. En les faisant intervenir à titre de conseillers, on les aide à comprendre le processus et à tirer des conclusions pertinentes.

Un autre aspect important des études sur les grands organismes du secteur public a trait à l'opportunité des résultats. Les cadres supérieurs sont enclins à se désintéresser lorsque l'étude s'éternise, surtout si elle nécessite une longue collecte de données. Ils seront pressés de prendre des décisions à partir d'un faible échantillon de données, ou favoriseront l'application de méthodes moins complexes en vue d'obtenir immédiatement l'information voulue. La technologie assure au chercheur un contrôle continu et permet la production rapide de rapports finaux, mais celui-ci doit veiller à ce que le calendrier d'exécution soit raisonnable et compris dès le début de l'étude.

Les résultats sont parfois publiés, surtout lorsqu'on s'est efforcé de déterminer une manière plus efficace d'atteindre les objectifs. Le défi consiste alors à expliquer les résultats aux gestionnaires et de les aider à comprendre les implications des recommandations qui leur sont faites.

POLICE SOCIOPRÉVENTIVE :

PROJETS EN COURS

Dr Victor Tomovich
Département de sociologie
Université Brock

De nombreux problèmes se posent dès lors que chaque collectivité au Canada s'attaque au problème de la police sociopréventive. Les deux principaux sont liés à : a) la structure des services de police et aux principes régissant son rôle passé et actuel et b) la nature de la collectivité et sa diversité.

Pour suggérer des modifications aux méthodes actuelles de police sociopréventive, il faut étudier les collectivités ainsi que leur service de police suivant des modèles mis au point au Canada, aux États-Unis et ailleurs.

La planification et la mise en oeuvre de méthodes sociopréventives englobent plusieurs étapes. On doit avoir une compréhension exhaustive des méthodes et stratégies de protection communautaire, de la dynamique de rôle interne, des méthodes d'affectation et d'évaluation. La collectivité doit être évaluée en fonction de ses valeurs et de ses convictions, de son histoire et de son évolution démographique et de leurs conséquences sur l'affectation du personnel policier. Il s'agit, en d'autres termes, de déterminer dans quelle mesure la collectivité est disposée à négocier de nouvelles conditions de coexistence avec l'institution chargée du maintien de l'ordre.

Il ne faudra rien de moins, et probablement davantage, pour assurer la présentation concrète d'un modèle de police sociopréventive aux dirigeants policiers, au conseil municipal et au grand public.

Dr Don Clairmont
Département de sociologie
Université Dalhousie

Si les méthodes de police sociopréventive sont appliquées dans de nombreuses juridictions et considérées comme la nouvelle référence en matière de méthodes policières, elles ne se sont pas imposées intégralement dans la culture et la structure policières. Ce qui distingue le cas du Service de police de Halifax, c'est qu'il représente justement un revirement de philosophie et, qui plus est, pratiquement une référence sur la façon d'instaurer un tel changement. Il est certain qu'une refonte organisationnelle aussi largement reconnue mérite un examen approfondi, ce qui malheureusement se fait trop peu à l'heure actuelle au pays. Il est particulièrement important de déterminer la profondeur réelle du changement, les écarts spécifiques dans chaque zone et dans

chaque escouade, les conséquences pour les agents, le service de police lui-même et la collectivité. Seulement quelques mois après la mise en oeuvre d'un mode de police sociopréventive dans la ville, on peut déjà évaluer les chances de survie et les conséquences de cette nouvelle façon de faire les choses.

Ce qui rend cette étude potentiellement si valable, du point de vue théorique et pratique, c'est le fait qu'une recherche de base exhaustive a déjà été faite. On a recueilli de l'information sur le pourquoi et le comment du projet innovateur. On a publié l'évaluation du projet pilote initial mis en oeuvre dans une partie de la ville et délimité les aspects organisationnels et gestionnels des modifications. On a interviewé plus de quarante agents avant leur formation et leur participation au programme. On dispose donc de données de base pertinentes sur la question.

Les aspects théorique et pratique de la recherche ont déjà été expliqués ailleurs. l'aide de modèles fondés sur la qualité des conditions de travail et l'intervenant organisationnel, on met l'accent sur les questions d'organisation et de conditions de travail internes qui sont touchées par les phases des changements (c'est-à-dire, les changements d'ordre structurel et symbolique, les méthodes visant à garantir l'efficacité du système, l'institutionnalisation de l'initiative, les modifications apportées au travail, les perspectives d'emploi et la satisfaction au travail; les nouveaux modes de prise de décision). La recherche doit également porter sur les aspects suivants : les modalités des différentes zones concernant le traitement des demandes selon les circonstances, l'adaptation de l'agent «de première ligne», l'initiative du sous-officier et les mesures de contrôle des cadres supérieurs, leurs stratégies et leurs initiatives.

Les méthodes de recherche comprennent la réalisation d'entrevues collectives des agents de patrouille et des sous-officiers, des entrevues approfondies avec la direction, la collecte de données et l'examen des attitudes, des attentes et des priorités des façonneurs d'opinion et du grand public de chaque zone.

La recherche est menée en collaboration avec le Service de police de Halifax, par l'entremise d'un comité de direction; les rapports sont transmis par un agent de liaison. Tout est mis en oeuvre en vue de faire honneur à la collaboration exceptionnelle du Service de police de Halifax, par exemple en incorporant les questions soulevées par le service dans les sondages effectués dans le grand public et en donnant un compte rendu périodique de l'opinion de différents segments concernant les changements apportés jusqu'à maintenant.

Christopher R. Walker
Justice criminelle
Collège Camosun

En réponse aux pressions du public, le Service de police de Victoria a ouvert cinq postes de quartier en 1987. Chaque unité allait être dirigée par un agent assisté d'un noyau de 40 citoyens bénévoles. Les services assurés seraient surtout de nature préventive. Une étude a été commandée par le Collège canadien de police dans le but d'examiner l'établissement des postes selon quatre perspectives : les conditions qui ont nécessité cette initiative; les raisons du choix de ce modèle de police; le mode de fonctionnement des postes et les répercussions immédiates de ce nouveau réseau sur la collectivité et le service de police. Cette démarche a pour but ultime d'élaborer un modèle par lequel un service de police moderne peut ajouter un volet préventif à sa gamme de services traditionnels.

En raison du calendrier d'exécution prolongé, depuis la détermination des besoins jusqu'à la mise sur pied des postes, on a divisé l'étude en deux phases distinctes. La première, qui est maintenant terminée, a examiné en détail les deux premiers aspects : une rétrospective des conditions qui ont suscité ce changement et l'examen des raisons justifiant le modèle retenu, le poste de police de quartier. Un rapport a été fait sur toutes les démarches de planification et de prise de décision dans la première phase.

Les données ont été recueillies à trois sources. Premièrement, on a étudié toute la documentation pertinente en vue de relever les programmes similaires mis en oeuvre en Amérique du Nord et dans le reste du monde. Deuxièmement, on s'est penché sur les dossiers du service afin d'établir les démarches qui ont mené à la décision finale de mettre en oeuvre le projet. Enfin, on a mené un nombre considérable d'entrevues avec des représentants de la collectivité, de la police et du milieu politique en vue de connaître leur perspective et leur rôle dans cette nouvelle initiative. Les résultats ont été rapportés en détail et organisés de façon à refléter la nature systématique de la mise sur pied des postes. Comme les postes n'étaient pas en service à ce moment, on a proposé un modèle hypothétique qui allait servir par la suite de point de comparaison avec les données recueillies au cours de la deuxième étude.

La phase deux, qui est actuellement en cours, complétera la démarche par une description détaillée du poste pilote en service, et fournira une évaluation de ses répercussions sur la collectivité et le service de police. Nous avons eu la chance d'obtenir l'autorisation du service de participer en qualité d'observateurs aux différentes étapes de la mise en oeuvre qui a conduit à l'ouverture de trois des cinq postes de quartier au terme de nos travaux. De plus, nous avons

bénéficié de l'entière collaboration du service dans notre évaluation des répercussions des postes existants. Des entrevues structurées ont eu lieu avec le personnel policier et les dirigeants politiques afin de jauger leurs réactions face au projet. On évalue actuellement la réaction des citoyens d'un des quartiers choisis concernant le poste de leur secteur. Le sondage est administré dans des conditions rigoureusement empiriques afin d'assurer la validité des résultats. Si l'on dispose d'assez de temps, on espère sonder un second quartier avant le terme de la recherche. Les résultats de ces deux sondages, jumelés à l'analyse détaillée des registres des postes communautaires, donneront un aperçu de la réaction initiale du public face aux services offerts par chaque poste.

Notre recherche constituera un examen approfondi des démarches nécessaires qu'un service de police pourrait prendre en vue de mettre sur pied un poste de quartier. L'étude du projet de Victoria permettra d'en dégager les avantages et les limites ainsi que les précautions nécessaires. Le but ultime est de mettre des ressources éducatives à la disposition des services intéressés à un tel projet de police préventive.

Chef Blair D. Jackson
Service de police de Halifax

En 1985, le Service de police de Halifax lançait un projet quinquennal visant la mise en oeuvre de cinq changements organisationnels d'envergure en vue d'assurer des services de police socioprévenitive. Ceux-ci comprennent l'affectation par zones, l'informatisation, la gestion de cas, la notion d'agent généraliste et les cinq fonctions policières (intervention, application de la loi, solution de crime, prévention et aiguillage, consultation et éducation).

Ces changements avaient pour but non seulement d'améliorer les services quotidiens offerts au public, mais en plus de réorienter l'organisation en fonction de l'évolution des besoins internes et externes en matière de services policiers, en vue des années 1990 et à long terme. Cette initiative vise à rendre la police plus efficace face à des conditions sociales en constante évolution.

George Kelling a affirmé que durant les années 70, la police n'a pas réussi à endiguer le taux de criminalité. Les inquiétudes face au crime se sont amplifiées. Nous n'avons pas su répondre aux besoins des minorités. Nous avons perdu l'appui politique de nos commissions et conseils. Avec l'escalade des coûts des activités policières, nous n'étions plus en mesure de répondre aux demandes croissantes du public.

Le nouveau système intensifiera le contact avec le public. Les résultats de la recherche révèlent d'ailleurs que le contact personnel réduit la peur du crime et rehausse la satisfaction du citoyen. L'agent de police recouvre le respect du public, son moral s'en trouve ragaillardi, les préoccupations réelles du public sont mises au jour, la police rallie le soutien des minorités et marque des points sur la scène politique.

Le crime prend racine dans la société; la répression du crime incombe donc à la famille, aux églises, aux services sociaux, à la police, au barreau, à la magistrature et aux prisons, dans cet ordre. Pour endiguer le crime avec efficacité, il faut prendre le mal à la racine, ce qui exige l'interaction des éléments susmentionnés. En tant que policiers, nous devons favoriser cette interaction. Notre rôle ne se limite pas à réprimer ou à dissuader l'activité criminelle. Nous devons d'abord nous adresser à la famille et aux jeunes, afin d'aider la société à régler la gamme de problèmes qu'elle éprouve dans tous les domaines.

La police sociopréventive est une méthode générale de recherche de solutions. Ainsi, les études révèlent que lorsque des accusations sont portées dans les cas de violence familiale ou lorsqu'on renvoie des cas aux services sociaux compétents, on assiste à une réduction de la violence. Les patrouilles pédestres font diminuer l'activité criminelle. Les stratégies propres aux services de police de quartier assurent une meilleure protection et stimulent la participation du public. Les interventions répétées ne sont plus nécessaires. Bref, les programmes sociaux d'endiguement du crime se révèlent efficaces.

La recherche a joué un rôle intégral dans la détermination, la planification et la mise au point des cinq grands changements organisationnels. Ses résultats ont eu des applications internes et externes. La plupart des sources externes étaient étrangères, bien que le travail effectué par l'entremise du ministère du Solliciteur général se soit révélé très utile. Chris Murphy et Chris Braiden ont collaboré non seulement par écrit, mais aussi verbalement en faisant des présentations à plusieurs séances de formation. Du point de vue interne, nous avons lancé nos propres initiatives.

Chaque secteur organisationnel a été examiné par un groupe de travail interne qui a tenu des réunions régulières au cours des deux dernières années et qui, dans certains cas, le fait toujours. Les groupes de travail appliquent la méthode axée sur la résolution des problèmes à l'étude. Cette méthode a permis à notre organisation de développer des compétences, des techniques de recherche facilitant l'intégration au processus de gestion de la recherche et de l'analyse de problème.

Étant donné le genre d'enquêtes entreprises, nous nous sommes vite rendu compte qu'il n'existe pas de modèle de recherche sur la dotation en personnel ni de méthodologie qui réponde entièrement à nos besoins. Nous avons de plus découvert qu'il est difficile de déterminer, avant d'aborder un problème particulier, le genre précis de données, de connaissances et d'expertise qui seront nécessaires pour formuler des stratégies efficaces. C'est pourquoi notre service a lancé un programme par lequel nous formons nos superviseurs à la recherche policière en leur inculquant les compétences nécessaires à la cueillette et à l'application de données provenant de sources diverses. Ces superviseurs doivent désormais travailler à titre de généralistes, prêts à embrasser tous les domaines d'étude peu importe leur impression initiale quant au rendement potentiel de l'entreprise.

Nos techniques actuelles axées sur les problèmes relevés reposent sur le principe que les méthodes employées doivent déborder le cadre du simple système judiciaire. Il s'agit d'étudier toutes les solutions possibles. Ainsi, notre service doit rejoindre le public en établissant des contacts avec les groupes d'intérêt spéciaux et les citoyens qui ont eu affaire à la police, tout en cherchant à obtenir des données fiables sur certains problèmes.

Le rôle du chercheur policier, tel que je le conçois, consiste à décrire de manière précise et exhaustive des phénomènes sociaux ou comportementaux. Ce rôle, qui s'apparente à celui du sociologue, en diffère toutefois sous de nombreux rapports. Le second cherche à concentrer ses recherches, tandis que le premier vise à obtenir une vue d'ensemble. Ainsi, le sociologue tente de répondre à des questions d'après les données recueillies au préalable; par contre, le chercheur détermine d'abord les questions auxquelles il tentera de répondre en cherchant les données pertinentes.

La démarche que nous proposons vise à donner aux chercheurs les outils pour décrire des situations avec rapidité et efficience. Une telle démarche nous a souvent obligé à assouplir les normes sociologiques en matière de preuve. Le relâchement des normes peut s'avérer complexe et risqué. En effet, le pas entre la méthode vigoureuse et une recherche douteuse et bâclée est facilement franchi. C'est pourquoi il est extrêmement important d'indiquer les écarts que nous nous permettons par rapport aux normes scientifiques et d'en fournir la justification détaillée.

Les effets de l'alliance que nous avons contractée se font déjà sentir sur le service de police et la collectivité. Nous entendons la conserver tout en maintenant un équilibre stable dans l'exécution des six fonctions policières. Les sociologues et les chercheurs policiers doivent travailler en

étroite collaboration en vue de contribuer de manière significative à l'évolution de notre collectivité.

Pour conclure, je ne crois pas que les cinq grands changements organisationnels décrits plus haut auraient reçu le soutien nécessaire sans la démarche proposée d'une recherche axée sur les problèmes. Un des éléments principaux de son succès est le fait qu'une démarche fondée sur la recherche et la résolution de problèmes semble moins menaçante pour l'ordre établi et le système de valeurs actuel des corps policiers.

Les programmes traditionnels de réforme désignés sous le vocable de «changement, amélioration ou réforme» de la police forcent les membres à reconnaître leurs propres lacunes. Les membres subalternes sont plus enclins à appuyer une initiative qui se veut une solution nouvelle à un problème ancien auquel ils souhaitent un remède efficace, que toute autre approche utilisée actuellement.

G.M. Carlisle
Chef du Service de police de Fredericton

Les méthodes policières, à Fredericton comme partout ailleurs au Canada, sont en mutation. Il y a vingt ou trente ans, pendant mes années de jeunesse à Fredericton, le service de police n'était pas très bien équipé. Il n'y avait que quelques véhicules, dont l'un servait de panier à salade. Les agents faisaient la patrouille à pied et tous les connaissaient par leur prénom. En ces temps-là, ils ne portaient pas d'arme et subissaient leur entraînement en cours d'emploi. Ils étaient réputés auprès des jeunes pour leurs talents légendaires de boxeur (ils pouvaient envoyer au tapis huit ou dix adversaires suivant la légende). Les demandes d'intervention dans des cas criminels étaient bien moindres (inférieures au taux actuel par membre d'environ 120%). Ceux-ci n'avaient pas à s'embarrasser des subtilités de la Loi sur les jeunes contrevenants; dans la plupart des cas, la justice était administrée sur-le-champ. Ordinateurs, crime commercial, surveillance vidéo, Charte des droits et libertés, une kyrielle de formulaires, tout cela ne faisait partie ni de leur vocabulaire, ni de leur quotidien.

Aujourd'hui, en tant qu'administrateurs de police, nous devons faire face à une augmentation des demandes d'intervention et du nombre de cas criminels pris en charge par chaque membre, et ce, dans le cadre de lois plus complexes qu'auparavant. Si on ajoute à cela le mot d'ordre de l'heure (FAITES PLUS AVEC MOINS), on est en droit de s'interroger sur le caractère réaliste de la situation. Le conseil municipal

refuse une réduction des services, mais tout semble indiquer que le personnel travaille au maximum de ses capacités. Devant ce dilemme, je me suis penché sur les solutions possibles.

On peut : 1) réduire le niveau des services afin de combler la demande; 2) persuader le conseil municipal de suppléer aux ressources afin de répondre aux demandes d'interventions ou 3) prendre une nouvelle initiative qui produise le meilleur rendement en années-personnes. Les deux premières étant inappropriées, j'ai retenu la troisième option.

La première étape consistait à déterminer les secteurs les plus pertinents de la ville, c'est-à-dire assez restreints de sorte qu'un nombre réduit de membres opère avec un maximum d'efficacité dans un secteur accusant un taux d'appels démesuré par rapport à sa population.

Un des secteurs qui s'est rapidement imposé est un complexe domiciliaire à loyer modique administré par la province, mieux connu sous le nom de «Doone Street». Le secteur, situé sur la rive nord de la rivière Saint-Jean, est entouré principalement de maisons unifamiliales, occupées pour la plupart par des personnes âgées, et est adjacent à la réserve autochtone St. Mary.

Le secteur de Doone Street regroupe surtout des familles monoparentales prestataires du bien-être social ou à très faible revenu. De nombreux actes de vandalisme, des petits vols et autres infractions mineures ont été commis par des jeunes et des adolescents de ce complexe. Le problème est aggravé par le grand nombre de jeunes Autochtones et de leurs amis qui viennent perpétrer leurs crimes dans la zone. Évidemment, les personnes âgées des quartiers environnants étaient intimidées par cette vague de crime et irritées d'avoir perdu leur tranquillité et leur intimité.

L'idée d'un petit poste de quartier, décentralisé, présentait un certain attrait pour régler ce problème. Nous estimions qu'avec de l'initiative, la prévention criminelle et la coordination des interventions des parties concernées, nous pouvions résoudre efficacement le problème. Toutefois, nous n'avions pas examiné en profondeur d'autres plans existants; nous n'avions pas non plus d'idées préconçues sur la manière d'établir un tel poste.

C'est en 1985 qu'on a proposé pour la première fois la mise sur pied d'un poste de quartier au bureau de la main-d'oeuvre du Canada afin d'obtenir le financement voulu. Cette proposition ayant été rejetée, on a incorporé une seconde présentation dans le budget de la police de 1986. Avec l'approbation de la seconde demande et le don d'un appartement

par la société de logement du Nouveau-Brunswick, nous avons pu lancer le projet.

Un des principaux obstacles était l'affectation de personnel au programme. Le service a donc prévu dans son budget des crédits pour le détachement de personnel, car nous voulions affecter un membre compétent et expérimenté à la direction de cette antenne. Comme de nombreux parents seuls étaient des femmes, on a décidé de confier le poste de coordonnateur à un membre féminin capable de travailler sans supervision directe et de montrer du dynamisme et de l'initiative. La candidature de Peggy Blackmore, membre du service depuis huit ans, a été retenue.

On a mis sur pied un comité chargé de conseiller la coordonnatrice sur l'orientation à donner au programme. Le service de police était représenté au comité, mais la décision finale concernant la structure du programme revenait au chef de police. J'aimerais souligner le fait que cette méthode s'est avérée efficace, exempte de conflit et de dissension.

Les objectifs du poste de quartier ont quelque peu évolué depuis sa création, mais demeurent les mêmes dans leurs grandes lignes. Voici les objectifs actuels : a) assurer des services de police étendus fondés sur la confiance et la collaboration; b) offrir une halte-accueil aux membres de la collectivité; c) assurer un service de consultation et de renvoi; d) lancer des programmes récréatifs en vue d'encourager l'amitié et l'esprit communautaire; e) assurer des conditions qui favorisent le développement de l'estime de soi, des objectifs personnels et des aptitudes au commandement; f) permettre aux organismes communautaires d'utiliser le poste pour y tenir des séances d'information; g) établir une liaison entre les organismes communautaires et des personnes qui oeuvrent individuellement dans la collectivité et h) établir et entretenir une étroite communication avec les citoyens de la collectivité environnante.

Le principal changement dans l'orientation du programme est survenu lorsqu'on s'est rendu compte que si le problème se manifeste chez les jeunes contrevenants, c'est par les parents que l'on résout la situation. Le programme est donc axé désormais sur ces derniers et la famille, plutôt que sur les jeunes contrevenants comme tels.

Parmi les écueils à surmonter, il y avait l'attitude du conseil municipal, de certains administrateurs de police ainsi que d'un pourcentage sensible des membres. Nombre de ceux-ci attribuaient au projet un rôle de service social et non de répression criminelle. Les attitudes ont changé en raison de l'efficacité du programme et de la réduction des plaintes et des crimes perpétrés dans le secteur.

Le ministère du Solliciteur général, par l'entremise du centre de consultation de Moncton, a commandé une étude du projet en 1986. Dans son rapport, le docteur Mullaly indique les réalisations suivantes :

> Le poste de quartier a permis la prévention du crime, établi une étroite communication avec la collectivité et fourni un service d'enquête et de maintien de l'ordre. Il a favorisé les contacts entre la police et le public tant au niveau individuel que collectif. Le poste de quartier a constitué le point d'ancrage du programme. Les organismes communautaires ont collaboré à l'établissement de services et de programmes offerts par le poste, et celui-ci est devenu un centre de diffusion de matériel de prévention criminelle.
>
> La coordonnatrice du poste de quartier a été en mesure de déterminer et de combler les nombreux besoins de la collectivité. En raison de son rôle et grâce à son initiative personnelle, elle peut répondre à un plus grand éventail de questions sociales que les agents de police réguliers dont la fonction est surtout axée sur le maintien de l'ordre.
>
> Le poste de quartier a assuré de nombreux services de police innovateurs à la collectivité : service de consultation et d'orientation, programmes récréatifs, éducatifs et de dynamique de vie, détermination et poursuite des objectifs personnels.

Nous avons poursuivi le contrôle du programme et pouvons aujourd'hui formuler des observations et tirer certaines conclusions sur ce genre de projet. Premièrement, la dotation en personnel a constitué un facteur clé. L'agente Blackmore a réalisé un travail remarquable. Toutefois, après étude, on constate que les heures supplémentaires qu'elle a investies dans ce projet à titre bénévole ont dépassé les limites de sa santé. En effet, ce n'est qu'en suivant un cours de trois semaines, en 1987, qu'elle s'est rendu compte qu'elle risquait l'épuisement professionnel. Elle a déclaré alors : «Ce n'est qu'une fois hors de mon travail, sans avoir de problèmes à régler et sans téléphone qui sonne à toute heure du jour et de la nuit, que j'ai pu me rendre compte à quel point j'étais près de succomber au syndrome de l'épuisement professionnel.»

Nous estimons que la durée maximale d'un stage à ce poste ne devrait pas excéder deux ans; c'est pourquoi nous avons nommé une remplaçante qui est entrée en fonction le 1er janvier 1988. Fait intéressant, la nouvelle coordonnatrice, également bénévole, a été mutée récemment du commandement d'un peloton, et auparavant, elle assumait les fonctions d'agente de renseignement au sein du service.

Deuxièmement, d'après notre expérience, nous croyons que la police doit jouer un rôle exemplaire dans la coordination des activités et des organismes communautaires, et ce, afin de réduire le nombre de demandes d'intervention. Le dynamisme, les lignes directrices rigoureuses et l'autorité du service semblent constituer les facteurs déterminants pour la réussite d'un tel projet. Non seulement avons-nous atteint nos objectifs, mais en plus le projet s'est avéré une expérience communautaire enrichissante et valorisante pour notre personnel.

Troisièmement, les citoyens du secteur ont désormais une plus grande assurance, grâce à laquelle ils peuvent se prendre en main et participer à la vie communautaire. Ainsi, cinq jeunes mères se sont inscrites à l'université. Le poste de quartier est doté d'un personnel bénévole, certains des projets mis sur pied sont autonomes.

Finalement, les membres ont remarqué un changement d'attitude positif chez la majorité des enfants du complexe. Nous nous estimons extrêmement satisfaits des résultats à court terme du projet; toutefois, c'est à long terme que nous récoltons les fruits réels du projet, c'est-à-dire l'identité nouvelle qu'ont développée ces jeunes et leurs parents, trop longtemps absente ou occultée par leurs problèmes.

LA RECHERCHE EN POLICE SOCIOPRÉVENTIVE : BESOINS ET ORIENTATIONS FUTURS

Surintendant Ken Miller
Service de police régional de Waterloo

Pour le directeur de police, une étude approfondie de la question de la décentralisation s'avère une nécessité. Lorsqu'on détend la bride, quelle politique doit-on mettre en place pour maintenir l'autorité? En fait, la délégation de l'autorité à l'agent en vue d'augmenter sa latitude dans la prise de décision, ne soulage pas le chef de police et les supérieurs hiérarchiques de leurs responsabilités ultimes.

Au cours de la visite dans notre service de Chris Murphy en juin dernier, celui-ci a soulevé des questions intéressantes : ainsi, dans quelle mesure doit-on laisser un agent nouer des relations avec les citoyens de la collectivité? Notre service souscrit aux principes de la socioprévention et la restructuration de nos cadres repose sur cette philosophie. Pourtant, en qualité de directeur, je suis préoccupé par le niveau d'interaction avec le public qu'on devrait permettre aux agents ou que ces derniers devraient tâcher de maintenir.

La stabilité géographique, c'est-à-dire le maintien d'un agent dans une zone de patrouille déterminée, dans la mesure du possible, constitue un des objectifs de notre service. L'atteinte de cet objectif a pour principal avantage le développement de contacts au sein de la collectivité qui aident l'agent à définir les problèmes éprouvés par les citoyens du secteur. Toutefois, il est nécessaire d'approfondir la recherche afin d'établir une politique qui détermine la marge décisionnelle au niveau de l'agent à mesure qu'évolue la police socioprévention.

Ainsi, l'agent de police socioprévention a la possibilité de prendre part à l'évolution politique du quartier et d'y exercer une influence certaine. L'établissement de relations directes avec les groupes de citoyens est souhaitable, mais quelles en sont les contraintes? Étant donné la subdivision de la région en sept municipalités, il est essentiel de maintenir un haut niveau d'équité dans la prestation des services policiers. En effet, la concentration des services sur un segment de la population qui sait se faire entendre, avec un membre de la police à sa tête, gênerait sûrement les autres segments de la collectivité, sans parler des membres supérieurs du service.

Une des questions qui se pose aux participants du présent colloque est de savoir s'il faut décentraliser ou non la gestion des services de police pour rendre efficaces les projets socioprévention. Il s'agit donc d'intensifier l'étude des styles de gestion suivant leurs répercussions sur notre rôle en matière de police socioprévention. Une telle étude atténuerait les conflits anticipés dans le rapprochement des agents et du public et le rôle traditionnel de la commission de police comme représentante du public.

Chef W.J. Snowdon
Service de police de Victoria

La question la plus importante qui se pose aux gestionnaires de police, aux dirigeants politiques et au public, en ce qui a trait à l'introduction d'un service de socioprévention, touche à l'efficacité des programmes mis en oeuvre. Peut-on démontrer que ces initiatives influencent le degré et la nature de l'activité criminelle dans la société ainsi que la perception qu'en a celle-ci et, si tel est le cas, de quelle façon et dans quelle mesure? L'élargissement et le financement soutenu de ces programmes dépend de leur efficacité à résoudre des problèmes pour lesquels les méthodes traditionnelles se révèlent sans effet.

Un des moyens de déterminer l'efficacité des programmes consiste à évaluer dans quelle mesure ils sont acceptés par la police et le public. Si le service de police responsable de la mise en oeuvre n'adhère pas entièrement aux principes du programme, comment peut-on en espérer la réussite? Parallèle- ment, si le public n'est pas renseigné sur les initiatives et par conséquent leur refuse son soutien, le programme mourra dans l'indifférence. Il est donc primordial de bien jauger la connaissance, l'acceptation et l'application des initiatives de police sociopréventive.

On peut aussi évaluer les répercussions du programme par l'étude spécifique de la société et des initiatives de police sociopréventive. Essentiellement ponctuelle, une telle étude sera axée sur des questions précises ou des groupes cibles de la collectivité. Le défi ultime de cette méthodologie consistera à choisir des stratégies et des modèles expérimentaux ou quasi-expérimentaux permettant de récolter des résultats représentatifs. Les chercheurs et les gestionnaires de police devront orienter la recherche en vue de traiter des questions pertinentes de manière opportune. De plus, pour ce qui est du financement, on devra tâcher d'obtenir les fonds nécessaires des gouvernements fédéral et provinciaux, des universités et des institutions de recherche.

Une dernière méthode pour déterminer l'efficacité d'un programme socioprèventif, et peut-être la plus importante, est la création et le maintien de systèmes d'information opérationnelle appropriés. En effet, sans l'évaluation continue de la charge de travail, de l'activité criminelle et du rendement des programmes préventifs, il est impossible de jauger leurs répercussions globales. De plus, les renseignements recueillis à partir de ces systèmes étaieront les études mentionnées précédemment et constitueront des rapports précieux pour les gestionnaires, aidant ces derniers à diriger la mise en oeuvre des mesures sociopréventives.

La combinaison de ces méthodes permettra effectivement d'évaluer l'efficacité des programmes de socioprévention. Il

est essentiel de croire au bien-fondé de ces nouvelles initiatives; néanmoins, une évaluation quantitative et objective de leurs répercussions s'avère primordiale au développement de la police sociopréventive à l'aube d'un siècle nouveau.

Dr Frederick J. Desroches
Département de sociologie
Collège St. Jerome
Université de Waterloo

En matière d'application de la loi et de maintien de l'ordre, la police compte beaucoup sur la collaboration de la collectivité. Il est donc important de maintenir de bonnes relations avec le public afin de favoriser la participation de ce dernier et d'assurer l'efficacité et l'efficience de la police.

Les services de police rehaussent leur image publique en effectuant des présentations dans les écoles, en parrainant des oeuvres de charité, etc. Le maintien de bonnes relations publiques repose également sur la diffusion de renseignements sur le genre de travail accompli et les services offerts par la police à la collectivité. La méfiance est souvent fondée sur la mésinformation ou le manque d'information et peut être dissipée par la mise sur pied de programmes d'éducation publique. Et c'est dans ce rôle que la recherche peut s'avérer utile aux services de police.

Étant donné la controverse qui entoure certains aspects du maintien de l'ordre au Canada, les actions et les politiques de la police sont immédiatement passées au crible. Qu'il s'agisse de conflits de travail, d'enquêtes sur le viol, du code de la route, des conflits raciaux et de l'application des lois sur la drogue et les abus sexuels, il ne fait aucun doute que la police se situe au coeur des questions les plus brûlantes de l'heure.

La police peut se servir des résultats d'études indépendantes pour expliquer la complexité des problèmes auxquels elle fait face ainsi que les attentes conflictuelles des différents groupes de la collectivité. En plus d'aider aux relations publiques, la recherche sur la police canadienne assure la production de rapports servant à évaluer l'efficacité des politiques et des méthodes, favorise l'instruction et la formation des agents, ainsi que la mise en oeuvre de nouveaux programmes. Voilà pourquoi les forces de l'ordre ont tout intérêt à se montrer réceptives aux recherches sur toute question touchant la police au Canada.

Dr C.H.S. Jayewardene
Département de criminologie
Université d'Ottawa

Lorsqu'on m'a demandé de commenter l'orientation et les besoins futurs en matière de recherche, j'ai décidé de répondre à la question formulée ce matin par Chris Braiden : «La police sociopréventive entraînera-t-elle des changements fondamentaux dans la politique policière?» Je me propose d'y répondre en fonction de la police sociopréventive définie comme étant la participation de la collectivité à l'établissement de la politique des services policiers. La police sociopréventive implique un certain nombre de facteurs, dont voici les principaux.

Premièrement, si la notion de collectivité évoque un groupe homogène, en réalité elle correspond à une mosaïque de groupes qui entretiennent des valeurs et des intérêts différents, sans consensus sur ce que doivent être les priorités de la police en matière de maintien de l'ordre.

Deuxièmement, dans le présent contexte, il faut tenir compte de la possibilité que la participation du public dépende du pouvoir exercé par certains groupes sur les autres. Les idées qu'on attribue au public ne seraient en réalité que celles des groupes les plus actifs et les mieux organisés. Ainsi, les groupes influents qui n'ont pas nécessairement besoin des services de la police se feraient entendre, au détriment des groupes mal organisés et impuissants, qui eux ont besoin de la police.

Troisièmement, les membres de la collectivité travaillent à temps plein; par conséquent, ils ne peuvent consacrer le temps et l'énergie nécessaires à réfléchir sur les problèmes de police. Leurs idées insuffisamment mûries poseraient plus de problèmes que de solutions.

Quatrièmement, ce n'est pas à la collectivité qu'incombe la mise en oeuvre de la politique, mais bien à la police. Celle-ci devra faire face aux écueils et aux conséquences, fonctionnelles et dysfonctionnelles, engendrées par la mise en oeuvre. Advenant, pour une raison ou une autre, que la police s'écarte de la politique établie avec l'apport du public, elle ferait plus de mal en semblant ne pas tenir compte des intérêts de la collectivité qu'en évitant de consulter le public dès le départ.

Cinquièmement, les policiers se plaisent à se considérer comme des professionnels. Le terme professionnel, cependant, a une autre acception, celle qui l'oppose au terme technicien. Malheureusement, un professionnel au premier sens ne devient pas nécessairement un professionnel au second sens -- le professionnel «non amateur». L'importance de la distinction réside dans le fait que la désignation de professionnel oblige

le titulaire à donner un rendement d'une certaine efficience. Bien sûr, un technicien et un professionnel savent tous deux accomplir leur travail et le font bien. La différence se situe dans le fait que le professionnel connaît également la raison de son travail et s'efforce de découvrir de nouvelles méthodes pour améliorer son rendement. Pour être professionnels à part entière, les policiers doivent donc devenir autonomes, c'est-à-dire ne plus recevoir leurs ordres de qui que ce soit.

En sixième lieu, la notion de service policier tire son origine dans les interventions commandées par le chef de la tribu -- c'était les fiers-à-bras du grand chef, chargé d'exécuter ses ordres pour sa protection, celle de sa famille, de ses amis ou de sa propriété, ou encore dans le but de décimer ses ennemis. Avec le temps, on a déployé des efforts concertés pour modifier ce rôle, et ce matin on nous annonçait que les liens entre la police et les dirigeants politiques ont été rompus. Toutefois, de temps à autre survient un fait qui nous rappelle que la chaîne hiérarchique n'a été qu'obscurcie, sans avoir été réellement rompue. L'apport de la collectivité à l'élaboration des politiques policières équivaudra au renversement du chef d'antan.

Il semblerait que ma réponse à la question que j'ai posée est : «non». Toutefois, je ne désire pas en rester là, car se serait terminer sur une note négative. J'aimerais donc maintenant aborder une seconde question, à savoir, ce qu'on doit faire.

Le concept de police sociopréventive est considéré comme une idée novatrice dans le domaine. On y associe en général la notion de prévention plutôt que celle de répression, c'est-à-dire la prévention criminelle par rapport à l'exécution de la loi. Cependant, l'étude des méthodes actuelles révèle que, peu importe ces dernières, l'accent porte sur le criminel : on essaie de prévenir la perpétration du crime, de changer les intentions du criminel, de prévenir les occasions propices au crime, de dissuader le criminel, de réduire les gains réalisables, ou d'augmenter les risques pour le malfaiteur. On recherche l'apport du public en matière de politique policière en vue de substituer ce dernier au groupe chargé de décider des fonctions et des méthodes de la police.

Les méthodes policières axées sur le criminel n'ont pas produit les résultats escomptés dans le passé et, si l'on s'en tient à la croissance du taux d'activité criminelle et de la peur du public, rien ne semble vouloir inverser cette tendance. Les moyens déployés ne répondent pas aux besoins et leur application semble intensifier la nécessité d'initiatives sociopréventives. Qu'on le veuille ou non, il faut reconnaître qu'au fond, chacun de nous tire profit de l'existence du crime. Notre travail y est étroitement associé, notre subsistance même en dépend. Dans cette

optique, la collaboration de la collectivité à l'établissement des politiques policières semble constituer une tentative de justifier ce que nous voulons vraiment : le maintien du crime.

Les collectivités hétérogènes contemporaines, en dépit de leur apathie et de leur manque de consensus, s'entendent sur au moins un point. Toutes aspirent à la jouissance paisible de la vie. Malheureusement, personne ne sait comment assurer cette jouissance. Le crime, les problèmes découlant de l'interaction humaine, perturbent la tranquillité de l'existence. Le système judiciaire tente d'enrayer ces éléments en poursuivant et en châtiant le malfaiteur. Pourtant, tels ne sont pas les seuls éléments perturbant la société. Il y a aussi les difficultés découlant de l'interaction de l'homme avec l'environnement. Des mesures ont été prises pour les résoudre également. La méthode que je propose aujourd'hui est axée sur la victime : ce qu'on pourrait appeler la stratégie des catastrophes naturelles.

Axée sur la victime, comme je l'ai dit, cette stratégie vise à atténuer le tort causé par l'événement au lieu de chercher à en punir l'auteur. Voici en quoi cette méthode consiste : 1) à prévenir l'occurrence de l'événement causant du tort; 2) atténuer le tort engendré lorsqu'il est impossible de prévenir l'événement; et 3) réadapter la victime et la rendre à des conditions de vie normales ou quasi-normales dès que possible. L'adoption d'une telle méthode influencera les conditions d'opération de la police. L'accent placé sur l'auteur du crime met la police dans une situation défavorable -- les conditions de la lutte sont déterminées par l'ennemi (l'auteur du crime). Par contre, en axant la stratégie sur la victime, la police se retrouve en position de force; elle peut ainsi définir les conditions du combat et déployer ses effectifs de manière avantageuse.

Si nous voulons mener des interventions efficaces dans la société, nous devons accepter la nature inévitable du crime comme élément inhérent à la société et réorienter l'objectif de nos interventions : de la prévention du crime à la prévention du tort résultant du crime. Dans cette optique, les besoins et l'orientation futurs de la recherche concernent surtout l'évaluation d'une méthode visant à atténuer les torts subis et à réadapter la victime. Alors, nous qui profitons de l'existence du crime pourrions alors nous consacrer à une tâche plus fructueuse et moins hypocrite, c'est-à-dire soulager la souffrance humaine découlant du crime, au lieu d'aggraver cette souffrance, comme nous le faisons aujourd'hui, en punissant le criminel et en oubliant la victime.

GESTION ET PERSONNEL DE POLICE :

L'ÉTAT DE LA RECHERCHE

Chef Jon M. Jenkins
Service de police régional de Durham

En 1982, le Service de police régional de Durham s'est mis en frais d'élaborer un système de gestion de carrière. Il a été convenu que le système comprendrait trois éléments distincts, dont les deux premiers, un système d'avancement et un système révisé d'évaluation du rendement, sont actuellement en application et répondent très bien à nos objectifs. Le troisième, qui constitue depuis longtemps pour moi un sujet d'intérêt et de préoccupation, concerne, faute d'un meilleur terme, l'avancement professionnel.

À mon avis, cette question s'avère très pertinente à la recherche actuelle en matière de gestion policière; nous sommes d'ailleurs heureux de voir que le Collège canadien de police considère la question assez importante pour y consacrer des ressources. Le Dr Jim McGinnis du Bureau de l'actualisation des programmes du Collège a inclus notre service de police dans l'étude nationale sur cette question et nous espérons qu'il nous fera part de ses découvertes.

La Gazette faisait paraître récemment un excellent article du sergent d'état-major Chris Offer, actuellement détaché au Collège, dont j'aimerais citer un passage :

> Le stress lié à l'emploi et le manque de motivation chez les agents non promus ne feront que s'aggraver si les gestionnaires policiers ne cherchent pas à résoudre ce problème.

J'ai souvent dit que la sélection d'une recrue n'est pas seulement une question d'embauchage mais d'adoption. En Ontario, cela signifie un «contrat» de 30 ans au moins, de l'engagement jusqu'à la retraite. L'organisme doit non seulement voir à la satisfaction personnelle du membre envers son emploi, mais en plus elle est fondamentalement responsable de créer une ambiance propice à la croissance personnelle. Pour reprendre les paroles de Lee Iacocca, il s'agit de «former une équipe». Pour ce faire, on doit instaurer un climat favorisant les possibilités de carrière.

Dans le passé, la croissance de l'employé était en partie assurée par l'avancement. Ainsi, le Service de police régional de Durham compte actuellement 128 agents qui se sont qualifiés à l'avancement suivant les formalités actuelles et j'entrevois la promotion de trois agents au rang de sergent au cours de 1988. Dans les années à venir, je ne prévois pas d'augmentation sensi-ble du pourcentage de postes qui présenteront des possibilités d'avancement.

Notre service est un exemple type des services de police nord-américains. Nos effectifs regroupent des hommes et des femmes jeunes, instruits, dévoués et entretenant de saines

aspirations professionnelles. Pour moi, la solution évidente consiste à redéfinir ce qu'on entend par la carrière. Si on persiste à mesurer la réussite en fonction de l'avancement, nul doute que la prédiction de Chris Offer deviendra réalité.

On voit déjà apparaître différents signes de mécontentement. À la table des négociations au cours des trois dernières années, notre association policière a revendiqué âprement du conseil municipal l'institution du grade d'agent supérieur pour valoriser les membres non promus. Personnellement, je ne crois pas que ce soit la solution. J'estime plutôt que la direction doit reformuler et redéfinir les responsabilités au sein de la structure organisationnelle actuelle.

Jusqu'à maintenant, la recherche n'a pas donné de résultats bien encourageants. De fait, il semble que toute tentative visant le développement professionnel se soit révélée négative. Pour ma part, je garde espoir; en effet, il est stimulant de voir que les cadres de police, les chercheurs et les éducateurs se préoccupent de la question et s'activent à trouver une solution.

Au sein de notre service, nous examinons actuellement les différentes façons d'inspirer à nos membres un sentiment d'estime de soi et d'améliorer leur rendement : programme de police sociopréventive, postes de quartier, mutations latérales systématiques, spécialisation des fonctions -- patrouille marine, patrouille aérienne, groupes cynophiles, groupes d'intervention d'urgence, équipes de plongée, agents d'analyse et de formation criminelle --, toutes les possibilités sont envisagées.

Non seulement ces programmes, entre autres, vont-ils rehausser la qualité des services policiers assurés à la collectivité, mais, à mon avis, instaureront un environnement suscitant la satisfaction des agents de police et propice à leur croissance professionnelle. Il s'agit d'offrir des possibilités de réalisation au membre qui aspire à plus que du neuf à cinq. Ce besoin se manifeste à tous les grades du service.

J'aimerais terminer par une autre parole de Lee Iacocca : «La clé du succès, ce n'est pas l'information. Ce sont les gens.»

Surintendant principal P.J. Campbell
Division des services de soutien,
Police provinciale de l'Ontario

Au début des années soixante-dix, la Police provinciale de l'Ontario a établi un régime d'affectations à terme dans le but de pourvoir en personnel les détachements du nord de manière équitable et expéditive. Les membres désignés devaient rester en poste pour une période déterminée variant entre deux et cinq ans. Au terme de l'affectation, le membre pouvait en retour demander une mutation au poste de son choix. On choisit les membres parmi les bénévoles, les recrues ou selon des critères administratifs. Ainsi, lorsqu'on ne trouve pas de candidat convenable parmi les deux premières catégories, on désigne un membre qui comblera le poste vacant.

Ce processus, encore appliqué aujourd'hui et qui se révèle d'une certaine efficacité par rapport à l'époque où il n'y avait aucun système, cause tout de même certains problèmes. Ainsi, une analyse rétrospective nous révèle que les détachements étaient choisis pour un stage déterminé selon les besoins ponctuels. On n'appliquait aucun critère objectif pour établir le détachement ou la durée même du terme, ce qui entraînait certaines disparités. De plus, les décideurs de l'époque avaient établi une durée différente pour l'affectation des membres célibataires et mariés (le stage était plus court pour les membres célibataires).

Ces questions, alliées à des conditions de logement inadéquates dans de nombreux détachements du nord, une faible prime d'isolement et, surtout, la peur d'être muté chez les membres chevronnés du sud de l'Ontario, sont devenues des préoccupations importantes vers le début des années 80. Le mécontentement manifeste des membres s'est traduit par une baisse continue des volontaires pour les affectations à terme. C'est alors que la direction de la P.P.O. a commandé une révision du système d'affectation à terme à la Direction de la planification des politiques.

Celle-ci avait pour mission d'examiner tous les aspects du système d'affectation à terme en vue de formuler des recommandations devant mener à l'élaboration d'une politique et de méthodes de dotation en personnel qui soient non seulement acceptables pour les membres et la direction, mais qui assurent la dotation appropriée des détachements de la P.P.O.

De nombreuses méthodes de recherche traditionnelles ont été appliquées dans cette étude. Premièrement, on a entrepris une revue de la documentation afin de : 1) retracer l'historique des affectations à terme dans la P.P.O.; 2) déterminer la politique d'autres organismes structurellement semblables à la P.P.O. et recueillir une documentation pertinente; 3) déterminer les organismes où l'on pourrait

mener des entrevues de suivi et 4) déterminer les politiques du gouvernement de l'Ontario qui influent sur la politique de la P.P.O.

En deuxième lieu, on a distribué plus de 3 000 questionnaires aux membres et aux cadres supérieurs dans le but : a) de connaître leur perception des problèmes liés à l'affectation à terme; b) d'obtenir leur opinion sur les problèmes déterminés par la haute direction et c) de noter leurs solutions. Troisièmement, on a tenu des entrevues individuelles avec des membres clés de la direction et des membres opérationnels comptant un service prolongé aux postes à terme. Quatrièmement, des discussions subséquentes à la distribution de questionnaires ont eu lieu dans les détachements avec les membres et leurs conjoint(e)s. Enfin, on a mené des entrevues avec les responsables de la politique et les décideurs d'autres services de police et avec les employés du secteur privé en poste dans des endroits isolés, afin de savoir comment d'autres règlent cette question.

Néanmoins, l'aspect le plus important de la méthodologie concernait les personnes chargées de mener celle-ci. Ainsi, la plupart des études de ce genre réalisées par la P.P.O. sont menées par la Direction de la planification des politiques. Dans le présent cas, par contre, on a décidé de faire appel à divers membres opérationnels qui relèveraient cependant de la Direction.

Le sergent d'un détachement du nord (il ne s'agissait pas dans son cas d'une affectation à terme) a été désigné comme chef du projet. Il était assisté d'un sergent affecté à notre section de gestion du personnel (qui était justement cadre de l'Association de la police provinciale de l'Ontario) ainsi que de trois agents en provenance de détachements distincts du nord de la province. De même, les membres de l'équipe ont été choisis avec soin; ainsi cette composition variée avait pour but d'assurer une certaine crédibilité à l'étude, de montrer que l'administration est sensible aux particularités du nord et d'éviter que l'analyse ne soit entachée de partialité de la part de la D.G. ou d'une perspective purement «sudiste». Enfin, on voulait éviter que les membres ne perçoivent l'initiative comme rien de plus qu'une «autre étude de la D.G.»

L'étude a été menée avec intégrité, ardeur et enthousiasme. L'appui offert par la direction et la sincérité du groupe d'étude ont dissipé le scepticisme initial des chercheurs et des membres. Les nombreuses réactions des membres se sont révélées constructives. L'étude a suscité l'attente d'un changement.

Au total, l'étude a produit 22 recommandations, entraînant les changements suivants : on a ajusté la durée des affectations, éliminé la différence de durée des affectations

des membres célibataires et mariés; des postes à terme additionnels ont été désignés; on travaille présentement à l'élaboration d'un système informatisé d'appariement des profils des membres et des collectivités; le profil des détachements a été élaboré et remis à chaque poste de la P.P.O.; la plupart des postes vacants sont mis en concours; on a incorporé une politique de mutation aux consignes de la P.P.O. et enfin, un agent de recrutement pour le service nordique a été formé et affecté à cette région.

La qualité, l'ampleur et la portée de l'étude et des recommandations subséquentes étaient d'un niveau très élevé, peut-être même au-delà de toute espérance. De même, l'acceptation du rapport a été très bonne et les attentes qui en ont découlé étaient élevées. Les changements entrepris ont été bien reçus, mais l'incapacité de l'administration à donner suite à certaines recommandations litigieuses et coûteuses, qui excèdent l'autorité et les limites du budget de la police, ont entraîné un certain mécontentement. La crédibilité établie au cours de la recherche et du compte rendu de l'étude serait non seulement perdue dans le cas présent, mais également pour les études ultérieures appliquant des méthodes identiques ou semblables.

Nous pouvons tirer plusieurs leçons de ce projet. Premièrement, une recherche menée par ceux qui sont directement touchés par un problème assure la crédibilité des résultats. Deuxièmement, les attentes suscitées au cours d'une étude doivent être comblées ou traitées de manière efficace en vue d'assurer la crédibilité des auteurs de la recherche et leur garantir un appui soutenu. Troisièmement, l'administration doit définir avec précision les paramètres de l'étude et reconnaître le risque que les résultats dépassent leurs attentes et leur capacité à y donner suite. Finalement, éviter de donner suite aux conseils obtenus (dans ce cas-ci, les résultats de l'étude) risque d'engendrer le mécontentement et d'influencer les activités ultérieures.

D^r^ Gene Deszca
École de commerce et d'économie
Université Wilfrid-Laurier

La communication et la gestion des cultures d'entreprise représentent une question d'intérêt majeur pour les théoriciens organisationnels. En raison de sa complexité, le concept de culture demeure extrêmement difficile à circonscrire. Toutefois, il existe un consensus évident quant à la fonction explicative de ce concept lorsqu'on l'applique au fonctionnement de l'organisation.

Mes recherches actuelles portent sur le contenu culturel des communications que les cadres supérieurs de police adressent à leur personnel subalterne, ainsi que sur les moyens de communication employés. L'étude intéresse trois services de police municipale canadiens dont l'effectif varie de 200 à 1 000 agents.

La méthode employée consistait en la réalisation d'entrevues semi-structurées axées sur les antécédents, les valeurs, les attitudes et les activités culturelles de quelque 44 cadres de police supérieurs (chefs, chefs adjoints, surintendants et inspecteurs). On a accordé une attention particulière aux variables d'ordre culturel et relatives à la préparation, au soutien socio-économique et à la communication. Quelques membres subalternes ont également été interviewés en vue de déterminer les répercussions réelles des communications de la direction.

On a remarqué que des pressions chroniques et aiguës (internes et externes) étaient nécessaires pour que ces organisations, axées sur le maintien de l'ordre, s'ouvrent aux changements culturels. Dans les trois services en question, la nouvelle orientation a été présentée et défendue par un nouveau chef extérieur à la coalition de l'administra-tion supérieure établie. Des agents de changement, également sélectionnés de l'extérieur, avaient pour but initial d'élaborer une stratégie de communication à long terme et globale en vue de communiquer et d'instaurer les changements culturels. Les protagonistes étaient de nature plutôt audacieuse et détenaient pour la plupart une vaste expérience de la profession, notamment du processus de détachement. Les membres auraient pu y voir une menace, mais comme on pouvait s'y attendre, ils ont su comprendre l'ardeur, le dévouement, la crédibilité et l'autorité de ces agents.

Bien qu'une planification à long terme globale et minutieuse ait précédé l'application des changements, la logistique exige que les plans soient mis en oeuvre de façon expérimentale et segmentée. Les parties se sont massivement engagées en faveur de la communication; la réussite de l'entreprise apparaissait directement liée à l'intensité soutenue de la communication. A preuve, la formation intensive, les notes de service, l'action du chef et des agents de changement (par l'entremise de discours publics et la manifestation d'un comportement et d'un style en accord avec les changements proposés), l'affectation des ressources voulues aux changements, les décisions en matière de dotation de personnel et d'assignation des tâches ainsi que d'autres formes de comportement symbolique. On a consacré des efforts intensifs à la réalisation de cette nouvelle perspective (y compris la création de mythes, de légendes et de héros pertinents) et à l'évaluation des répercussions occasionnées par les changements sur le groupe cible et l'organisation.

Toutes ces mesures prenaient une importance particulière car, au cours de la période d'introduction (entre deux et cinq ans), il y a inévitablement certains conflits entre les changements apportés et certains aspects de l'organisation (par exemple, la structure, la conception des postes, le système de récompense et les systèmes, les buts et objectifs de l'avancement). Par conséquent, il est essentiel qu'une majorité des membres perçoivent l'intégrité et la compétence des agents clés, à défaut de quoi ils ne tarderont pas à manifester leur mécontentement face aux disparités inévitables.

Les ressources et la communication sous toutes ses formes semblent constituer à la fois le lubrifiant et le piston nécessaires pour aider l'organisation dans la mutation souhaitée. Un changement culturel d'envergure est complexe et nécessite l'engagement de ressources, d'énergie et de temps considérables. La taille de l'effectif, la situation géographique et la réalité démographique sont autant de variables qui contribuent à la complexité de l'initiative. Face à la réalité quotidienne, l'organisation est donc naturellement portée à retourner aux normes établies, une fois dissipée la pression initiale du changement. Étant donné le caractère davantage révolutionnaire qu'évolutif de la réforme, la présence d'acteurs importants étrangers à la coalition de l'administration supérieure semble favoriser la sensibilisation aux changements, suscitant de nouvelles idées dans le service et annihilant la résistance des détracteurs de la réforme. La réalisation d'objectifs à long terme concrets nécessite des acteurs aptes à montrer leur crédibilité, leur souplesse, leur intégrité et leur compétence. De telles personnes doivent être en mesure de supporter la turbulence inévitable et d'affronter la complexité analytique, l'ambiguïté et la résistance, particulièrement de la part de l'administration intermédiaire et supérieure.

En somme, les interventions en matière de communication semblent constituer l'axe autour duquel s'articulent les projets de réforme culturelle entrepris par les trois services étudiés. Les projets ont été une réussite, mais non sans coûts, tant financiers que psychologiques. Les chercheurs et les cadres supérieurs auraient donc tout intérêt à bien évaluer la complexité et les risques tout autant que les gains éventuels avant d'envisager une réforme culturelle.

Inspecteur Ken Higgins
Service de police de Vancouver

En 1980, la Commission de police de la Colombie-Britannique amorçait une série de rencontres entre la communauté autochtone et le Service de police de Vancouver.

Ces réunions avaient pour but d'examiner la possibilité d'améliorer les communications par l'établissement et l'entretien d'un mécanisme de liaison. Deux ans plus tard, un comité était mis sur pied afin de prendre des initiatives en vue de rehausser les relations entre les Autochtones habitant la zone urbaine et les membres du Service de police de Vancouver. Ce comité désormais baptisé Vancouver Police and Native Indian Liaison Society, est un organisme sans but lucratif dûment constitué et enregistré. Les postes de président, vice-président et secrétaire-trésorier sont comblés par des Autochtones par voie de scrutin. Les postes de conseillers sont également représentatifs de la communauté autochtone, les représentants de la police se limitant à deux. Ceux-ci sont des agents chargés des zones de la ville à forte concentration d'Autochtones : l'est du centre-ville et la réserve Musqueam au sud-ouest de la ville.

Exception faite des deux agents affectés au programme à temps plein, ce sont désormais des bénévoles qui exécutent le travail de la société, et ce, depuis un an. Cette situation résulte de la suspension du financement des postes civils. Cela est d'autant plus regrettable que les fonds avaient financé trois postes, comblés par des femmes autochtones, au bureau de liaison établi au quartier général de la police, division de la patrouille. Les trois membres du personnel s'étaient bien intégrés au groupe et tous entretenaient de bonne relations avec les autres membres du service.

Le recours à des bénévoles pour maintenir le programme a imposé certaines restrictions, mais a également donné lieu à quelques expériences très enrichissantes. Ainsi, au cours de l'été dernier, cinq étudiants autochtones aspirant à une carrière dans la police ont accompli de nombreuses heures de travail bénévole. De plus, leur enthousiasme et leur ardeur au travail ont été bien appréciés du service.

Les étudiants avaient tous suivi un des nombreux cours mis sur pied et offerts par la société de liaison entre les Autochtones et la police de Vancouver. Les cours, donnés le soir durant seize semaines à raison de deux séances hebdomadaires, avaient pour but de familiariser les Autochtones avec le système judiciaire tout en développant leurs aptitudes dans d'autres domaines, notamment en rédaction.

Ce programme a été remplacé par un cours annuel donné par le centre d'éducation autochtone. Le cours d'introduction à l'application de la loi (16 semaines), administré par l'Institut de justice de la Colombie-Britannique, a été élargi pour répondre aux besoins des autres minorités qui pourraient être défavorisées lorsqu'elles postulent un emploi dans la police.

Malgré la perte du personnel rémunéré, la société de liaison demeure opérationnelle; elle consacrera désormais ses activités à trois domaines : le recrutement, l'aiguillage et la recherche. Ce sont ces deux derniers secteurs dont j'aimerais maintenant vous entretenir.

En 1982, un des objectifs du comité consistait à recueillir des données en vue d'assister la police et les organismes desservant les Autochtones dans l'élaboration de programmes de formation et de soutien afin d'abaisser la forte incidence de cas impliquant des Autochtones comme victimes ou suspects. Cet objectif, maintenu au cours des ans, a permis au service de police de monter une importante collection d'archives sur les problèmes éprouvés par les Autochtones vivant en milieu urbain. Cette banque est considérée comme étant unique en son genre au pays.

Vers le milieu de l'année 1987, on avait fiché plus de 8 000 individus, nombre desquels figuraient sur plus d'une fiche. Chaque année, on a extrait les cas d'incidents impliquant un Autochtone à partir des systèmes d'information opérationnelle de la police, dont les rapports d'incidents, les rapports d'enquête et les fiches de vérification. Les cas d'incidents intéressant la consommation d'alcool ou de drogues ont été documentés, en plus des incidents non criminels tels que les rapports de décès, de disputes familiales, de personnes disparues, de suicide et de tentative de suicide et de décès subit, entre autres. Les infractions criminelles consignées comprennent les délits contre la personne, tels que l'agression, les lésions corporelles, les tentatives de meurtre, le vol et les infractions contre la propriété tels que l'introduction par effraction, le vol et la fraude.

En plus de la situation géographique urbaine, on a encodé le genre d'endroit ou d'établissement où est survenu l'incident : maison, appartement, hôtel, magasin. On a également indiqué le groupe d'âge du sujet, victime ou suspect, par tranche de dix ans, ainsi que son sexe, dans les cas où la consommation d'alcool ou de drogue, sans être les facteurs principaux, ont joué un rôle déterminant dans un ou plusieurs des incidents en question.

Enfin, on a indiqué les interventions ultérieures de la police ou du personnel civil affecté à la section. En cinq ans de service, le Groupe des liaisons autochtones a su établir de bonnes relations avec les organismes intéressés dans la région, favorisant ainsi l'aiguillage et l'échange d'informations.

Notre service de police prévoit mettre sur pied une base de données qui facilitera la préparation rapide et opportune de rapports en vue de répondre aux exigences opérationnelles et favoriser l'aiguillage et la recherche. En 1987, nous avons acheté un ordinateur personnel pour les besoins du

programme. La machine choisie peut servir d'unité centrale, ce qui devrait s'avérer de plus en plus utile avec l'entrée en fonction de programmes informatiques internes comme la répartition assistée par ordinateur. Avec cet appareil, la base de données sur les Autochtones est désormais fonctionnelle.

On note la montée manifeste de l'intérêt de différents groupes concernant l'élaboration d'un programme aux capacités bien supérieures à celles du système actuel. En plus de répondre aux besoins opérationnels de la police, il permettrait de repérer les cas à l'intention des tribunaux ainsi que de générer des rapports périodiques de formats divers pour des groupes particuliers, autochtones ou non.

Il est généralement admis que l'Autochtone qui vient s'établir en milieu urbain éprouve de graves difficultés, source de problèmes onéreux pour les organismes qui devront éventuellement intervenir, souvent plus d'une fois. Après l'émergence d'un problème, quel est le déroulement habituel des événements? A partir de quel moment un incident prend-il des dimensions criminelles? Quels organismes ont un effet positif? Lesquels s'avèrent inefficaces? Dans quels groupes d'âge remarque-t-on un changement de comportement?

Une fois qu'on aura établi des moyennes concernant le genre et la fréquence des contacts avec la justice, le système permettra de déterminer automatiquement les personnes qui s'écartent des normes prescrites dans les limites convenues. Ainsi, la police ou tout autre service communautaire sera en mesure d'examiner de plus près le cas de personnes susceptibles d'être en conflit avec la loi. On continuera à effectuer le suivi des cas renvoyés.

Les exigences légales en matière de protection des renseignements personnels et de nature délicate seront satisfaites par les conditions de sécurité physique du bureau concerné ainsi que par l'assignation d'un code à tout dossier individuel comme mesure d'anonymat.

L'établissement d'une base de données permettra de relever les nouveaux cas de personnes susceptibles d'être en difficultés ainsi que les récidivistes qui accusent un taux de contact avec la police anormalement élevé pour des personnes en conflit avec la loi ou qui éprouvent des problèmes personnels. L'ancien système manuel ne permettait d'effectuer cette opération qu'au terme d'une longue recherche, tandis que le nouveau système l'exécute automatiquement.

Nous savons tous que le temps, c'est de l'argent. Ce dicton s'applique non seulement à la police, mais aux nombreux organismes dont le travail s'apparente à celui des policiers. Pour ces derniers, la répétition d'incidents impliquant un

sujet (suspect ou victime) reflète l'inefficacité du système. Toutefois, aucun élément précis ne peut être mis en cause. Au lieu, l'origine du problème peut être décelée en consultant les dossiers de plusieurs organismes, dont ceux de la police ainsi que ceux de services de conseillers anti-alcoolisme ou anti-toxicomanie, de programmes de déjudiciarisation destinés aux jeunes contrevenants, des services d'intervention d'urgence et des services de logement et d'hébergement.

La police doit posséder les moyens de récupérer et de regrouper l'information sur la prévention criminelle et les services assurés aux victimes. Toutefois, la majeure partie de l'information obtenue par la police, une fois éliminés les renseignements délicats, peut intéresser plusieurs organismes concernés. La question consiste à déterminer la priorité pour l'affectation de ressources limitées. Doit-on accorder la priorité au nouveau cas ou à celui qui se présente pour la dixième fois? Quant à la fréquence des contacts, doit-on consacrer les ressources une première fois en un an, une deuxième fois en un mois, une troisième fois en une semaine et ainsi de suite? On dispose désormais de suffisamment de données pour élaborer un système capable de relever automatiquement les secteurs, les endroits et les personnes susceptibles de poser des problèmes.

On dit souvent que les statistiques ressemblent au lampadaire de l'ivrogne : elles servent de point d'appui plutôt que de source de lumière. Ainsi, la cueillette de statistiques n'est pas suffisante en soi, il faut appliquer celles-ci à bon escient. Le programme de base de données exhaustif que nous envisageons vise donc à mettre à profit les données disponibles.

A long terme, plusieurs voies s'offrent à nous. Il nous faudra peut-être augmenter considérablement notre capacité de contact avec le public afin de rejoindre les victimes. Les suspects ont toujours été au coeur de l'intervention policière; ce n'est que récemment qu'on porte une attention accrue aux victimes. Ainsi, il serait nécessaire d'augmenter le nombre de travailleurs affectés au programme de déjudiciarisation destiné aux jeunes contrevenants autochtones en raison du problème des jeunes portés disparus. Dans le domaine de la santé, il semblerait nécessaire de mettre sur pied un établissement spécialisé en vue de traiter ou d'orienter les Autochtones susceptibles d'éprouver des difficultés dans la région.

Un système d'échange d'informations fonctionnel et rapide favorise l'efficacité générale des opérations. Comme plus de 35% des interventions de la police dans certaines catégories d'incident impliquent des Autochtones, une réduction du temps consacré à ces cas augmenterait la flexibilité des unités en dehors des heures de service assigné.

Avec l'intégration croissante des fonctions de la police et des autres organismes communautaires, il devient de plus en plus difficile de contrôler l'efficacité des opérations. Les programmes à long terme ne se prêtent pas aisément à l'analyse statistique. On a déjà dit que l'efficacité d'un service de police est un concept intangible qui n'existe que dans l'esprit des citoyens qu'il dessert. En dernier lieu, ce sont donc ces derniers qui se feront les juges du programme que nous leur proposons.

GESTION ET PERSONNEL DE POLICE : BESOINS ET ORIENTATIONS FUTURS DE LA RECHERCHE

D^r Gerald J. Carpenter
Bureau de l'actualisation des programmes
Collège canadien de police

Mesdames et messieurs, bonjour. Lorsque le D^r Loree m'a demandé de parler des enjeux de la gestion policière et du personnel, j'ai pensé qu'en raison du titre du présent colloque, je devrais plutôt intituler mon exposé «Enjeux de la recherche en matière de gestion policière et de personnel». Toutefois, réflexion faite, j'ai décidé de conserver le titre original.

Voici pourquoi : la majeure partie, sinon la totalité des questions de gestion policière et de personnel constituent des enjeux de recherche. Je m'explique. Le contexte est sans contredit celui de la gestion et de la recherche policières, et la ressource principale sur laquelle les gestionnaires doivent porter leur attention sont les employés : les ressources humaines. Ainsi, le thème de mon exposé, questions de gestion policière et de personnel, est un élément clé de la réalisation des fonctions, quelles qu'elles soient, que les planificateurs stratégiques ont établies pour le service.

Un enjeu est une question à débattre. Vous conviendrez sûrement que des questions sont soulevées dans nombre de domaines autres que celui du personnel. Cependant, c'est dans ce domaine que les questions naissent, se multiplient et envahissent le monde entier.

Pendant que nous expliquons pourquoi les questions organisationnelles constituent des éléments de recherche, permettez-moi d'approfondir la nature d'une question. Ainsi, une question est un point important à résoudre. Elle est constituée de deux éléments : le point à résoudre et l'issue incertaine de ce dernier. Il s'agit donc de déterminer cette issue. Maintenant je vous pose la question : quelle est la façon la plus facile de le savoir? Par la recherche? En tant que chercheur, j'aimerais bien que ce soit le cas... mais je crains que non. Je reviendrai sur ce point.

Le premier élément d'une question est le caractère important du point à résoudre. Le gestionnaire doit se demander si le point revêt de l'importance à ses yeux. Dans la négative, il relègue la question à un plan inférieur, un point d'intérêt. Le second élément concerne l'issue de la question. La façon la plus simple de la connaître consiste à ne rien faire du tout et attendre que la question se règle d'elle-même. Bien sûr, l'issue ne sera peut-être pas favorable au service, au gestionnaire intéressé, à la personne touchée par la gestion ou qui que ce soit d'autre. Mais si le gestionnaire peut s'accommoder du résultat, il pourra s'essuyer le front furtivement, se louer pour sa sagesse et espérer que tout ira bien.

On trouve des exemples de questions importantes et de points d'intérêt dans de nombreux domaines. En politique, par exemple, le choix du prochain premier ministre est une question importante. Pour les néophytes, c'est une question d'intérêt. Pour ceux qui estiment que le gouvernement influe sur la qualité de leur vie, c'est une question importante. Enfin, pour les députés et les aspirants sénateurs, c'est une question brûlante.

En matière de gestion du personnel, l'administrateur supérieur ne peut se permettre de rester inactif et espérer que le hasard fasse bien les choses. Il est possible de connaître l'issue probable de la situation dans le cas du statu quo, et quel genre d'intervention sera le plus efficace pour atteindre les objectifs du service. Les organisations fatiguées d'improviser constamment façonnent leur politique en fonction de la recherche sur les questions en jeu.

Le rôle de la recherche

La recherche peut se définir comme étant «l'addition systématique d'informations nouvelles au corps des connaissances dans un domaine particulier ou sur un sujet précis». Si on substitue le terme «question d'importance» à celui de «sujet précis», on verra le lien entre la recherche et les points en jeu; voilà pourquoi je disais plus tôt que les questions de gestion et de personnel sont des enjeux de la recherche.

Je voudrais maintenant montrer que le fait de définir la recherche n'en précise pas nécessairement le rôle. Si celui-ci est mal établi ou s'il est mal expliqué au chercheur, on ne fera que subventionner des travaux de recherche sans obtenir le produit voulu. Cela revient à peu près à acheter un billet d'avion pour une destination inconnue, ou encore à dire que la raison d'être de l'automobile consiste à en faire démarrer le moteur, à changer les vitesses et à manier le volant. Pour mieux préciser le rôle de la recherche, examinons les étapes de recherche que doit traverser une discipline scientifique avancée pour atteindre un niveau assez approfondi et prédire l'évolution d'une situation avec suffisamment de précision, et ce, afin de prendre aujourd'hui les décisions qui s'imposent.

Les étapes de la recherche, soit la description, l'explication, la prédiction et le contrôle, peuvent se résumer ainsi : premièrement, on observe ce qui se passe; puis, on en étudie les modalités; et beaucoup plus tard, on découvre les causes du phénomène. Enfin, lorsqu'on comprend bien les données en jeu, il est possible d'influer sur les causes et ainsi d'exercer un contrôle sur la situation. La recherche en gestion et en personnel sert à lire l'avenir.

L'évolution de la technologie est telle qu'une entreprise a avantage à prendre des décisions éclairées en fonction de la recherche, plutôt que de se contenter de décisions spontanées ou d'attendre passivement la tournure des événements.

La recherche organisationnelle ou la science de la gestion du personnel

Ce sujet m'amène à parler de ce qui est, selon moi, le rôle le plus important de la recherche en gestion et en personnel. Les dirigeants de l'administration se rendent compte que les décisions concernant le personnel donnent le ton à l'organisation, en définissent l'environnement et établissent des précédents et des modalités qui peuvent assurer l'intégrité et l'équité des interactions avec ses membres et avec la collectivité. Une décision prise à un haut niveau hiérarchique sera citée en exemple et imitée par les subalternes. En prenant une décision, l'administrateur supérieur montre l'exemple, établit un précédent et, qu'il le veuille ou non, énonce une politique.

Je ne saurais trop insister sur l'importance de prendre des décisions judicieuses. Par judicieuses, j'entends qu'elles soient suffisamment profondes afin qu'il ne soit pas nécessaire de les modifier au fil des événements; que leurs dispositions soient suffisamment détaillées pour que les gens concernés soient traités avec équité; qu'elles accordent assez de liberté à l'administration pour traiter des cas spéciaux ou inhabituels avec impartialité; enfin, que les méthodes qui en résultent apparaissent raisonnables, intelligentes et fondées sur des principes scientifiques.

L'organisation communique avec ses membres par les formalités établies selon la politique. Lorsque celles-ci apparaissent aberrantes, les membres trouvent que c'est l'organisation qui est aberrante. Lorsqu'elles semblent injustes, le personnel dira que c'est l'administration qui est partiale. Si les formalités donnent une certaine image de la situation et que celle-ci est démentie par les faits, les membres accuseront l'organisation de malhonnêteté et perdront confiance en elle. Les exemples de ceci abondent. De nombreux membres parleront de modalités d'avancement basées sur le favoritisme, de procédés d'évaluation optimistes qui donnent une fausse image du rendement, de formulaires qu'on remplit pour la forme, de méthodes de recrutement déficientes qui mènent au choix de candidats inappropriés et de cours de formation inutiles.

Toutes ces interrogations fondamentales appellent des réponses douteuses quand les structures sont déficientes. Ainsi, pour être équitable, le système d'avancement doit permettre de prédire le candidat le plus apte à assumer les responsabilités additionnelles d'un poste supérieur. De plus,

pour faire partie intégrante du système d'avancement, l'évaluation du rendement doit permettre de déceler les éléments du travail actuel qui laissent entrevoir, non pas le rendement futur dans l'exécution des mêmes fonctions, mais bien le rendement potentiel à un échelon hiérarchique supérieur. Le recrutement et la formation sont axés sur l'avenir. Une recrue acceptable doit manifester des aptitudes à l'avancement, et non seulement pour un poste de base. La formation ne repose pas seulement sur l'acquisition de compétences; elle doit voir aussi à la croissance et au perfectionnement du candidat. Comme on le voit, les politiques de gestion et de personnel touchent des questions critiques. Il faut donc aux gestionnaires supérieurs des données de recherche en abondance pour établir une politique éclairée.

Questions de gestion et de personnel

Nous savons déjà qu'une question est un point important qui se présente à nous. Les questions de gestion et de personnel se prêtent à la recherche en raison de la nécessité d'avoir les informations sur lesquelles seront fondées nos décisions. La pertinence de celles-ci dépend justement d'une évaluation raisonnablement précise de l'avenir. C'est un fait que j'ai mentionné plusieurs fois auparavant et sur lequel je ne désire pas m'éterniser. J'aimerais simplement énumérer quelques-unes des questions saillantes en recherche organisationnelle. Dans le domaine du personnel, la recherche doit s'attarder sur : le recrutement, la sélection, la classification, la formation de base, la conception des postes, la formation professionnelle, la formation avancée, l'évaluation du rendement, l'avancement, le perfectionnement des cadres, la planification de la relève, l'évolution professionnelle et la préparation de la retraite.

Parmi les questions de gestion, on note : l'élaboration de la structure organisationnelle, les relations et négociations employés-direction, l'évaluation du rendement, la gestion de la centralisation, la spécialisation, l'intégration de la technologie, l'acquisition et la répartition des ressources, l'établissement du budget, les répercussions sur la gestion des mesures politiques et des lois et, enfin, les relations avec les organismes externes.

Quant aux questions de direction, celles-ci comprennent, entre autres, la notion qu'en ont les employés et leurs attentes en la matière, l'établissement des qualités de chef, la reconnaissance des initiatives des chefs, l'effet d'une direction éclairée sur l'enthousiasme au travail, ainsi qu'en police socioprévéntive, la direction et l'éthique policière, ses répercussions sur les attitudes, le moral et la satisfaction au travail ainsi que l'abdication des chefs et leur remplacement.

M. R.G. Riley
Président
Commission de police du Nouveau-Brunswick

Je ne veux parler que d'un seul aspect de la gestion du personnel, la formation. En particulier, je parlerai de la nécessité, pour le chercheur, de déterminer les besoins, les tendances et les orientations futurs de la police, et la formation que nous administrons à notre personnel en vue de répondre à ces exigences. Pour le moment, la question n'est pas résolue ni même considérée dans de nombreux services de police. De fait, la majeure partie de la formation policière n'est conçue que pour répondre aux besoins actuels. Ces dernières années, les nombreux bouleversements dans les méthodes policières étaient anticipés, mais on a vu peu de cas où la formation précédait le changement. Pensons à la Loi sur la réforme du cautionnement, la Loi sur les jeunes contrevenants, la Charte des droits et libertés et les nouveaux articles du Code criminel sur la conduite automobile. Ainsi, de nombreux policiers de toutes les régions du pays appliquaient ces réformes sans avoir subi de formation préalable sur le sujet. Souvent, ils ne bénéficiaient d'aucune introduction, ne recevant même pas de copie de la loi avant sa promulgation. Qui plus est, on peut s'attendre sous peu à des modifications majeures au Code criminel qui influeront encore davantage sur les méthodes d'application de la loi.

Il faut également se soucier des mutations dans la société, dans une région ou une collectivité qui influeront sur les méthodes policières. Par exemple, il y a les changements démographiques, tels que l'augmentation du pourcentage de personnes âgées ou la hausse soudaine de la population due à des modifications dans le tissu économique, industriel ou commercial d'une région. Ainsi, quels seront les effets d'une voie de communication fixe entre le Nouveau-Brunswick et l'Î-du- Prince-Édouard sur les services de police insulaires?

En plus de former le personnel chargé du maintien de l'ordre, il pourra être nécessaire d'opérer des changements organisationnels, non sans avoir au préalable une planification et une formation approfondies. Le meilleur exemple récent en est la Loi sur les jeunes contrevenants, dont les modifications touchent les modalités d'enquête et d'application de la loi, l'organisation d'escouades de la jeunesse, la dotation en personnel de la section chargée de la liaison avec les tribunaux, la procédure, et même la structure des immeubles.

Je n'ai aucune solution à proposer pour ces problèmes; je laisse cette tâche aux chercheurs. Il ne fait aucun doute que la solution fera intervenir les gouvernements fédéral, provinciaux ainsi que la communauté policière. Seule la

recherche permettra d'établir une façon de cerner les problèmes, les solutions possibles et la coordination de l'information afin d'aviser en temps opportun les responsables de la formation et des changements organisationnels. Un exemple de ce genre d'initiative est l'introduction de cours d'informatique au Collège canadien de police. Si la mise en oeuvre a été quelque peu tardive, elle n'en a pas moins résolu un problème qui s'intensifiait d'année en année.

Dr Rick Hackett
Faculté de commerce
Université McMaster

Voici trois sujets de recherche majeurs dans le domaine de la gestion et du personnel policiers : 1) la validité des méthodes de triage et de sélection du personnel et leur impact sur les membres de minorités désignées (c.-à-d. les femmes, les handicapés, les minorités visibles et les autochtones); 2) la compréhension et l'assouplissement du processus d'intégration sociale des minorités dans les services de police canadiens, ainsi que l'évaluation des répercussions d'une plus grande représentation minoritaire sur les membres de la majorité et 3) les tendances démographiques actuelles marquant la main-d'oeuvre du Canada, dont l'augmentation prévue du groupe des 35-44 ans et la réduction du nombre de jeunes recrues.

De plus en plus, les pressions sociales et politiques forcent les organismes publics et privés à assurer des chances égales d'emploi à tous. Par conséquent, les employeurs sont tenus davantage responsables de leurs méthodes de sélection. Les lois de toutes les juridictions au Canada sur la protection des droits de la personne interdisent la discrimination fondée sur la race, la religion, la couleur, la nationalité, l'état civil et l'âge. C'est donc à l'employeur qu'il incombe de prouver que, dans le cas de répercussions négatives, les normes d'embauchage sont pertinentes à l'emploi (par exemple, voir l'affaire Ann Colfer c. la Commission de police d'Ottawa, 1979). Il est logique, tant du point de vue de la responsabilité publique que de l'efficacité des méthodes de gestion du personnel, de voir à ce que les instruments actuels de triage et de sélection assurent une évaluation valide de la compétence. Une autre question de recherche pertinente concerne la façon d'augmenter le nombre de postulants minoritaires désireux de faire carrière dans la police.

La sélection et le recrutement de membres de minorités au sein de la police doivent être suivis d'un programme judicieux d'orientation et d'intégration sociale. À l'heure actuelle, nous en savons très peu sur le processus d'intégra-

tion des minorités (dont les femmes) et les répercu- ssions des mesures d'équité en matière d'emploi sur les membres de la police appartenant à la majorité sociologique (par exemple, leur moral, leur conviction). Ainsi, le fort taux de roulement des femmes caractérisant certains services de police serait associé à leur intégration déficiente au sein d'un bastion masculin. Il existe un manque flagrant de recherches longitudinales et sur les programmes.

On constate une pénurie de jeunes travailleurs : la population canadienne âgée entre 16 et 24 ans a plafonné. Entretemps, le groupe des 25-54 ans, en particulier le segment des 35-44 ans, affiche une croissance soutenue. Deux conséquences sont visibles : d'une part, il y aura des engorgements à l'avancement pour le groupe de 35-44 ans pour plusieurs années à venir et, d'autre part, le bassin de jeunes recrues ira diminuant. On doit axer la recherche sur les répercussions de cet engorgement sur les membres actuels de la police (soit l'intensification des revendications, le mécontentement, la hausse du roulement, etc.) et sur la meilleure façon de les résoudre (valorisation professionnelle, rotations et autres mesures). De plus, il faut mener des études sur les moyens de rehausser l'image des carrières dans la police aux yeux des jeunes recrues en raison de l'intensification des efforts de recrutement déployés par les autres employeurs.

Dr André deCarufel
Faculté d'administration
Université d'Ottawa

Mon exposé a pour thème principal le rôle du personnel en tant que moyen de rehausser l'efficacité de la police et de favoriser son adaptation à l'environnement social. Les récents ouvrages sur la gestion policière (MacDonald et Martin, 1986; Tully, 1987) font ressortir clairement les turbulences et les incertitudes croissantes auxquelles font face les services de police. Les arguments mentionnés le plus souvent touchent l'introduction de nouvelles technologies, l'accroissement des effectifs civils, l'évolution de la nature du crime (affaires de drogues internationales; crimes qui prennent source dans des conflits politiques à l'étranger), les contraintes financières dans le secteur public et l'évolution des mentalités envers les moeurs et les institutions sociales (les églises, le choix entre le mariage et une carrière pour la femme, le comportement sexuel et la consommation de drogues). En conséquence de ces facteurs, les services de police doivent faire preuve de souplesse afin de s'adapter et d'assumer leur obligation redditionnelle. Vaste sujet s'il en est. C'est pourquoi je m'attarderai surtout sur les moyens dont dispose la police en vue d'adapter son rôle,

sa structure et ses méthodes traditionnelles au nouvel environnement.

Le modèle d'analyse organisationnelle mis au point par Nadler et Tushman (1977; voir figure 1) peut s'avérer utile à la compréhension de mes remarques. De toute évidence, c'est un modèle de système ouvert qui représente l'organisation comme processus de transformation : celui-ci reçoit des données de l'environnement qu'il transforme; il produit un effet utile et enregistre les réactions suscitées. De plus, il établit quatre éléments centraux à l'organisation interne -- les fonctions, les personnes, l'organisation structurelle et non structurelle. Le principe en est la congruence; ainsi, l'efficacité de l'organisation est fonction de deux facteurs principaux : 1) l'harmonie (le degré de congruence) entre l'organisation et l'environnement et 2) l'harmonie entre les différents éléments internes (les fonctions et les personnes, l'organisation structurelle et non structurelle).

Le service du personnel peut remplir de nombreux rôles au sein d'une organisation, depuis les tâches courantes, arides, qui consiste à tenir les dossiers du personnel et conseiller à l'occasion les cadres hiérarchiques, jusqu'à la participation active à l'élaboration de la politique organisationnelle, à la direction stratégique et à la mise en oeuvre de programmes pertinents. Sans vouloir paraître trop optimiste quant au rythme auquel évolue le rôle du service du personnel de la police, ni analyser en détail des facteurs contraignants évidents tels que la taille de l'effectif d'un service donné, j'aimerais faire certains commentaires sur la façon dont le service du personnel peut favoriser la souplesse d'adaptation et l'efficacité du service de police, et ce, à partir du modèle de Nadler et Tushman. Voici les principaux axes de correspondance et les domaines d'activité pertinents :

1) relation employé - fonctions : conception et analyse des postes; évaluation du rendement; formation; santé et sécurité; programmes d'aide aux employés;

2) relation employé - organisation structurelle : valorisation professionnelle; le système d'avancement; sélection du personnel; rationalisation des effectifs;

3) relation fonctions - organisation structurelle : système de classification; rémunération et avantages sociaux;

4) relation organisation structurelle - non structurelle : relations de travail; programmes de communication;

5) relation employé - organisation non structurelle : programmes d'orientation et

6) relation fonctions - organisation non structurelle : gestion de la carrière et de la vie personnelle.

(° indique les domaines nécessitant plus de recherche)

D'après cette analyse, la section du personnel d'un service de police moderne serait déjà en mesure de contribuer à l'efficacité de l'organisation. L'importance de cette contribution dépend de plusieurs facteurs : les choix stratégiques opérés par le service concernant son orientation et le rôle du service du personnel dans cette question (la relation organisation - environnement) et la mesure dans laquelle les programmes en place encouragent et complètent d'autres initiatives de l'organisation visant à rehausser l'harmonie entre les éléments internes.

De ce cadre d'analyse se dégage des perspectives de recherche supplémentaires sur le personnel : 1) le développement de modèles associant le rôle du personnel aux éléments qui favorisent l'efficacité et la souplesse d'adaptation de l'organisation (l'opposition spécialiste du personnel - cadre hiérarchique); 2) le développement de modèles en vue d'évaluer l'efficacité du personnel à atteindre les objectifs susmentionnés et 3) l'analyse du degré d'intégration des activités menées par le service du personnel en vue de rehausser l'efficacité et la souplesse d'adaptation.

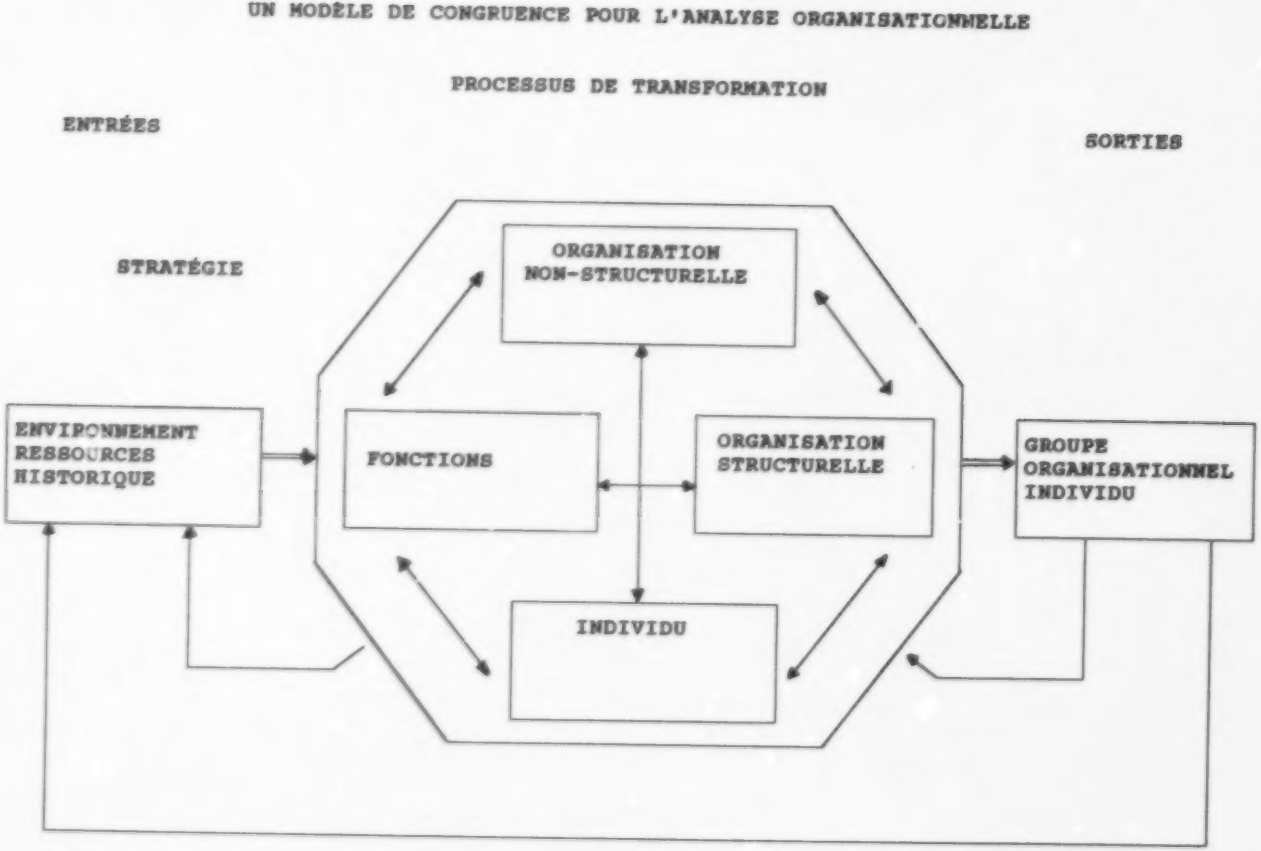
Références

MacDonald, V.N. et M.A. Martin, «Specialists and the personnel structure of Canadian Police forces», dans Journal du Collège canadien de police, 10(3), 1986, p. 189-226.

Nadler, D.A. et M.L. Tushman, «A diagnostic model for organizational behaviour», dans J.R. Hackman, E.E. Lawler et L.W. Porter (éd.), Perspectives on Behaviour in Organizations, New York, McGraw-Hill, 1977 p. 85-100.

Tully, E.J. «The Near-Term Future : Implications for Law Enforcement», dans Journal du Collège canadien de police, 11 (2), 1987, p. 89-105.

UN MODÈLE DE CONGRUENCE POUR L'ANALYSE ORGANISATIONNELLE



Dr James H. McGinnis
Bureau de l'actualisation des programmes
Collège canadien de police

En parlant de la situation de l'agent de carrière, le chef de police Jenkins m'a pratiquement invité à donner mon point de vue sur la question. Compte tenu du présent colloque, je saurais difficilement m'en abstenir. Même si j'entreprendrai une analyse à variables multiples, pour le moment je ne fais que commencer l'étude des données préliminaires. Toutefois, un bref coup d'oeil révèle déjà une tendance marquée dont j'aimerais maintenant vous entretenir.

Un des écueils majeurs dans la recherche consiste à présenter aux gens des messages qu'ils ne veulent pas entendre. J'ai souvent vu des gens s'activer à contredire les données -- «c'est peut-être le cas à Shédiac, mais certainement pas chez nous». Comme Leah Lambert l'a exprimé avec éloquence, la difficulté principale à laquelle font face les chercheurs est de présenter aux gestionnaires de police les problèmes comme des défis à relever et non comme une attaque personnelle. J'ajouterai que lorsqu'on présente des données susceptibles d'être interprétées comme présentant un reflet négatif du service de police, il ne s'agit pas de relever tous les problèmes, de les déposer aux pieds des gestionnaires et de leur dire : «cette situation est inadmissible; voyez-y». Je sais que les phénomènes en cause sont très complexes et ne peuvent être résolus simplement.

Cela dit, permettez-moi maintenant d'aborder les principales constatations de ma recherche sur le problème des agents de carrière. L'étude a porté sur deux grands détachements de la G.R.C. de l'Ouest, un service de police moyen, également de l'Ouest, ainsi que le Service de police régional de Durham. Les sujets comprenaient 162 agents possédant de 10 à 12 ans de service et même plus. A tort ou à raison, l'agent en poste depuis longtemps assume un rôle d'éternel persécuté. La plainte générale semble être : «personne ne me respecte». Cette perception est peut-être erronée, mais nul ne peut nier qu'elle existe.

D'une certaine façon, les données sont explicites, mais elles se prêtent également à l'analyse vu l'orientation du présent colloque sur les perspectives et les besoins futurs de la recherche policière. Nous avons également recueilli des données qui révèlent le détachement psychologique flagrant de nombreux agents envers leur travail. Un tel détachement est prévisible au terme de plusieurs années de service, mais à un niveau extrême, cela peut entraîner de graves difficultés.

Il s'agit alors de voir comment font les agents victimes du plafonnement pour s'en sortir. A priori, ils sembleraient s'accrocher à l'espoir d'une promotion. Rien d'autre ne semble avoir de l'importance à leurs yeux. Lors d'une récente

réunion annuelle de planification des travaux tenue par le Bureau de l'actualisation des programmes, nous nous interrogions sur ce fait. Pourquoi une telle obsession pour l'avancement? Le travail policier ne constitue-t-il pas une activité valable et utile en soi? Nous croyons que si, surtout du point de vue de la police sociopréventive. Par contre, le simple agent, quant à lui, semble éprouver de sérieux troubles au terme d'une longue carrière, et cela est ou devrait être la source de préoccupations graves.

Lors de la récente réunion de planification des travaux, j'ai parlé de la nécessité de fusionner les fonctions de police sociopréventive et d'agent de police. Il serait peut-être possible d'élaborer des modèles de poste satisfaisants sans la nécessité d'avancement. J'aimerais terminer en mentionnant qu'on devra tenir compte des attitudes professionnelles des effectifs vieillissants dans l'élaboration de nouvelles initiatives policières.

TABLEAU 1

RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE PRESENTÉ
AUX AGENTS DE CARRIÈRE

	Question	Opinion exprimées (en pourcentage)[1]		
		en desaccord	aucune opinion	en accord
1.	Le service apprécie le travail des agents expérimentés et les respecte en tant que citoyens utiles.	69 %	19 %	12 %
2.	La direction a confiance en les capacités et l'enthousiasme des agents expérimentés.	54 %	29 %	17 %
3.	La direction sait susciter chez ses agents expérimentés le sentiment qu'ils apportent une contribution importante au service.	73 %	22 %	4 %
4.	La direction sait exprimer la contribution importante de la patrouille au service et susciter un sentiment de valeur chez les membres de la patrouille.	84 %	14 %	2 %
5.	Tous s'accordent pour dire que l'agent de patrouille en uniforme est le pivot du service de police, mais personne ne le traite comme tel.	12 %	9 %	79 %
6.	Même sans avancement, l'agent peut continuer à trouver la satisfaction dans un travail valorisant et utile.	6 %	13 %	81 %

[1] Le questionnaire initial comprenait une échelle de réponse à cinq degrés, de «en désaccord profond» à «profondément d'accord». Pour les besoins du présent exposé, j'ai fondu les catégories extrêmes avec les catégories immédiatement adjacentes.

LA RECHERCHE POLICIÈRE : ORGANISATION ET ENVIRONNEMENT

Dr Allan McDougall
Département de sciences politiques
Université Western Ontario

J'aimerais d'abord remercier Jim Walker, Bob Walker et Don Loree pour l'excellente organisation de ce colloque d'envergure. Nous avons assisté à des exposés de premier ordre dans le domaine de la police de la part d'intervenants et de théoriciens chevronnés. La présentation clé de Bob Lunney et l'exposé évocateur de John Post sur la réalité du gestionnaire policier et de l'universitaire ont contribué au dynamisme et à l'intérêt des débats.

A cette étape de l'ordre du jour, j'aimerais me servir de certaines présentations pour illustrer la relation entre la recherche policière interne et les études menées à l'échelle plus vaste des environnements sociaux et universitaires. Ce faisant, j'espère montrer la validité et la complémentarité des différents genres de recherche.

Lors de la conception du colloque, Don Loree m'a demandé de parler des liens ou, plus précisément, du manque de lien entre la recherche policière interne et la recherche émanant principalement de l'université. De prime abord, j'ai cru à une tâche désespérante, en raison de la diversité des intérêts, des objectifs et des hypothèses idéologiques des chercheurs externes au milieu policier et de l'orientation pragmatique des gestionnaires policiers. Puis, après réflexion, un vieux modèle théorique m'a donné une lueur d'espoir. J'espérais, à partir du schéma de la science appliquée au domaine politique élaboré par Yehezkel au début des années 70, poser ses catégories de politiques comme structure de base à laquelle rattacher les différents genres de recherche policière. La pertinence des hypothèses et la structure des concepts nous permettra de mieux appliquer les leçons tirées de la manne de renseignements et d'hypothèses générés par la recherche au cours des vingt dernières années.

Le cadre théorique

Le développement récent de la science appliquée au domaine de la politique publique remonte à la Seconde Guerre mondiale. La planification et l'organisation nécessaires aux grandes opérations militaires ont alors été analysées et transformées en techniques et méthodes standardisées. L'étude contemporaine de la dynamique organisationnelle était née. Avec l'avènement de la guerre froide, on a élaboré les études stratégiques à partir de cette première base. Par ailleurs, on s'est également efforcé d'anticiper les conséquences, militaires d'abord, sociales, économiques et politiques ensuite, des initiatives et des interventions internationales. L'étude portait sur les projections de ressources, les conséquences physiques et stratégiques des initiatives et l'évaluation des interventions possibles. Comme personne

n'avait encore connu de guerre thermonucléaire, les études étaient axées sur les meilleures données disponibles, soit les expériences contrôlées, l'extrapolation des événements d'Hiroshima et de Nagasaki et sur l'élaboration de modèles.

Avec la montée des contre-cultures vers la fin des années soixante, les instruments de cette activité plutôt sinistre ont été orientés vers des fins plus heureuses. Ainsi, les sociologues de ce nouveau groupe ont récupéré les méthodes des études stratégiques, mais au lieu de s'appliquer à remporter la victoire d'une guerre hypothétique, ils ont voulu élaborer des changements de politique afin de réaliser des idéaux à long terme comme l'égalité ou la liberté sociales. Ils ont ainsi accepté des valeurs sociales sur lesquelles ils ont fondé leur analyse politique. Ayant défini l'avenir, ils ont élaboré un programme de réformes pour le présent. Il s'agissait alors de lier l'idéal à la réalité par une série de réformes qu'il fallait mettre à l'épreuve afin de garantir les résultats anticipés. Le Choc du futur, d'Alvin Toffler, est un des premiers ouvrages s'incrivant dans cette vague.

La futurologie, en tant que domaine de recherche théorique, a élargi la gamme des politiques prescriptives. Elle a mis en valeur les données sociales et environnementales; créé, déterminé et évalué les techniques prévisionnelles puis défini l'évolution et le rythme des mesures de l'État destinées à faire évoluer le système social établi vers un stade idéal. Certains adeptes de ce mouvement avaient établi une variante : on projetait les problèmes inhérents aux cycles conjoncturels permanents de dépense ou d'activité sociale et prévoyait des catastrophes telles que la surpopulation, la famine généralisée, etc. Ces travaux qui semblaient souvent apocalyptiques ou utopiques aux yeux de l'administrateur de carrière n'étaient pas d'une grande utilité.

C'est alors qu'un autre groupe de théoriciens plus pragmatiques ont récupéré les possibilités de planification de la futurologie en l'appliquant à la planification permanente des organismes de l'État. Partisans de la science appliquée au domaine de politique publique, ils affirmaient que les méthodes d'étude de la politique et de la gestion publiques étaient déficientes. À une époque d'évolution sociale rapide, on devait prévoir les problèmes à long terme engendrés par la réforme afin d'éviter que les solutions d'aujourd'hui ne deviennent les difficultés de demain. Ces théoriciens estimaient que le cadre temporel de la politique et de la gestion publiques était trop restreint et que ces disciplines traditionnelles ne permettaient pas de résoudre les problèmes à long terme, quoique prévisibles, ou d'entamer des réformes adaptées aux besoins environnementaux en évolution constante. De plus, ils soutenaient qu'en une époque caractérisée par l'étroite réglementation technique des organismes spécialisés, les responsables de la politique

publique devaient constamment évaluer les répercussions de la politique du gouvernement. Ainsi, les politiques spécialisées ou techniques devenaient l'apanage d'experts qui favorisaient des intérêts bien ancrés; elles n'évoluaient donc que très graduellement. Dans ce contexte, il devenait difficile d'aborder des questions profondes telles que la capacité des organismes en place à répondre aux besoins changeants de la société.

La science appliquée à la politique publique a été conçue en vue de relever ces deux défis par l'établissement de deux autres niveaux de politique : la mégapolitique et la métapolitique. La première constituerait l'élément stratégique à long terme venant compléter la politique fonctionnelle de nature plus graduelle des organismes spécialisés. Dror a défini la mégapolitique en ces termes : «une politique matricielle qui établit les objectifs, les positions, les hypothèses et les lignes directrices à long terme en fonction desquels seront établies les politiques particulières». Tel a été le fondement théorique de la création des comités des priorités et de la planification aux gouvernements fédéral et provinciaux à la fin des années soixante et au début des années soixante-dix. Toutefois, les nécessités financières ont vite fait de transformer ce type d'organe politique en une superstructure où les impératifs économiques régissaient le fonctionnement global des programmes.

La métapolitique, pour sa part, complète la mégapolitique en ceci qu'elle définit les rapports entre les décideurs et leur environnement par l'établissement de politiques fonctionnelles. Ses éléments clés comprennent la définition de la politique, les intervenants, les données pertinentes, les responsables des décisions, les moyens de communication et le moment de divulgation.

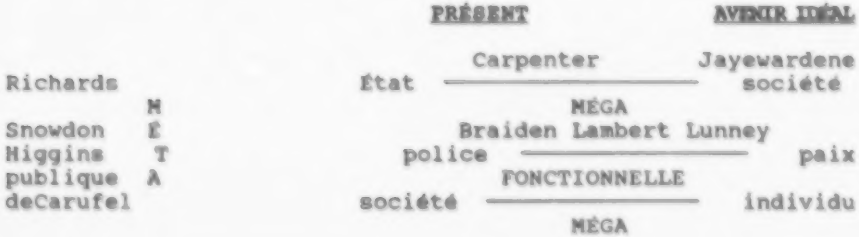
Ces deux niveaux de politique comblent deux lacunes de la politique et de la gestion publiques. Ainsi, la mégapolitique met à profit les points forts de la futurologie concernant les objectifs et la planification. La métapolitique, quant à elle, permet de relever les défis lancés par les changements, soit en vue de mettre en oeuvre les objectifs de la mégapolitique, soit pour répondre aux changements non prévus dans l'environnement externe, et ce, sans perdre de vue les orientations stratégiques. Ces deux formes ont été ajoutées à la politique fonctionnelle ou progressive des organismes en place. Cela signifie dans le contexte de la police que les opérations sociopréventives demeurent régies par le gestionnaire de police, de même que l'allocation de ressources. La planification à long terme peut être confiée à un groupe particulier qui mettra les changements à l'épreuve dans la collectivité pour ensuite les incorporer à la planification policière. De tels groupes assurent la planification à long terme pour le compte du

gestionnaire policier. Axée sur les objectifs policiers, leur fonction est liée à celle de la mégapolitique, mais elle se situe dans le milieu traditionnellement dynamique de la police.

La politique policière demeure définie selon l'angle opérationnel et administratif par le corps policier. Toutefois, la politique qui déborde les frontières de ce domaine spécialisé intéresse fondamentalement les domaines internes et externes du système policier. Dans un environnement où les services publics spécialisés sont définis en fonction de critères techniques et assurés par des organismes spécialisés, le chercheur en politique publique souligne l'importance d'une politique à long terme qui tient compte des conséquences sociales des mesures entreprises. C'est dans cette structure fonctionnelle, méga et métapolitique que je voudrais inscrire la recherche interne et externe au milieu policier.

Le schéma

Plutôt que de vous confiner aux paliers de politique publique, j'aimerais attirer votre attention sur les différentes perspectives dans lesquelles se placent les artisans de ces politiques. Ceux-ci représentent différentes catégories de chercheurs. Certains sont au service de corps policiers, d'autres oeuvrent dans les universités, les collèges ou des instituts de recherche privés. Ils se consacrent à des questions relevant des différents niveaux d'administration présentés dans le schéma de politique publique. On se rappellera que la mégapolitique concerne les valeurs et les buts à long terme ainsi que l'ensemble des étapes nécessaires en vue d'atteindre l'objectif fixé. C'est une fonction rétrospective. D'un autre côté, la métapolitique porte sur l'agencement des directives et des interventions en vue d'assurer l'harmonie entre le service de police et l'environnement au fil des changements. Enfin, l'administration fonctionnelle intéresse les questions du présent ou d'un avenir à court terme, que ce soit en rapport avec des problèmes au sein du mandat de la police ou avec l'affectation de ressources publiques limitées. Voici ce que donne la représentation graphique de ces concepts :



Illustration

A partir des exposés précédents, on peut associer certains intervenants aux différents niveaux de politique. D'abord, au niveau de l'administration fonctionnelle, l'initiative de Chris Braiden en vue d'améliorer le service de police d'Edmonton par l'essai d'un programme de socioprévention reflète la responsabilité du gestionnaire de police. Quand une idée a de l'avenir, il faut l'essayer. S'il faut corriger le tir, on effectuera des changements jusqu'à ce que le système fonctionne le mieux possible. On peut faire ici une analogie avec une certaine théorie. Ainsi, lorsqu'on tente d'analyser un système, il faut d'abord construire un modèle constitué des éléments primordiaux, puis le mettre à l'essai pour vérifier s'il donne une représentation précise du système étudié. Dans la négative, on doit alors raffiner les hypothèses à la base du modèle et le remettre à l'essai. Avec le temps, à condition d'avoir équilibré les facteurs en jeu, le modèle devrait finir par refléter fidèlement la réalité complexe à l'étude.

L'administration fonctionnelle conçue pour répondre aux besoins d'une situation déterminée en exploitant la meilleure information disponible et en déployant avec la plus grande efficacité des ressources limitées, relève du gestionnaire de police. Toutefois, cette fonction peut être vue sous un autre angle. Ainsi, Les Kennedy, en qualité de sociologue, pose la question de l'évaluation des réformes. Si on peut mesurer les conséquences d'une réforme, on favorise en même temps l'élaboration de changements et l'avènement d'une réforme répondant à des objectifs établis. Au professionnel préoccupé par la dynamique sociale, l'évaluation des initiatives ou des réformes fournit les données nécessaires à l'élaboration des étapes successives d'une mégapolitique. Sans une telle évaluation, il est impossible de connaître les conséquences de la réforme sur la collectivité. La dialectique de Braiden et de Kennedy reflète le dynamisme et la tension analytique qui caractérisent l'opposition entre la recherche interne et externe, alors que les deux sont axées sur l'administration fonctionnelle.

Pour sa part, le professeur Jayewardene, en refusant de parler de la police socioprévenitive en fonction des postulats établis à l'ordre du jour, rejette les valeurs reconnues et propose d'intégrer des valeurs nouvelles au mandat de la police. Il suggère de remplacer le modèle conflictuel par un modèle axé sur la victime. La police devrait s'attarder aux besoins des victimes et s'efforcer de les réhabiliter. Ces postulats diffèrent des principes traditionnels de la police dont l'objectif consiste à appréhender les criminels et prévenir des crimes futurs. Le D^{r} Jayewardene met donc en question les fondements de la mégapolitique, en contestant les valeurs à long terme de la police. Son exposé se place

donc à l'extrémité de l'avenir idéal sur l'axe de la mégapolitique.

Les initiatives de Bruce Richards -- le traitement des résultats d'un questionnaire par une classe d'étudiants -- , de Bill Snowdon -- l'affectation de personnes âgées à des comités consultatifs et de policiers à des comités d'orientation gestionnelle -- et de Ken Higgins -- ses démarches auprès de la société des liaisons autochtones -- , se rapportent toutes à la métapolitique. L'emploi d'élèves non seulement assure l'accès à des ressources humaines, mais s'avère un moyen intelligent de recueillir leur interprétation de données sur les besoins de la collectivité. Les personnes âgées siégeant à des comités consultatifs ont su sensibiliser ces organes aux besoins de ce segment important de la population de Victoria. Enfin, l'entreprise de la société de liaison des autochtones souligne l'importance d'équilibrer l'interaction entre la police et le public afin d'aider celle-ci à mieux répondre aux besoins en évolution de la communauté autochtone dans une société pluraliste et, dans certains cas, aliénante.

Le modèle polyvalent de Jerry Carpenter illustre l'évolution de l'administration de la police face à un environnement en mutation. Aucun aspect de l'administration n'influe davantage sur la fonction sociale de la police que la gestion du personnel. Lorsqu'on définit une réforme au sens métapolitique, l'adaptation de ce secteur du personnel revêt une importance cruciale. Ainsi, l'exposé de Leah Lambert sur la planification policière dans le Toronto métropolitain montre que la recherche interne peut relier de grands facteurs sociaux à la gestion policière stratégique. Réciproquement, l'approche idéologique des universitaires, malgré leur attitude critique envers les méthodes policières traditionnelles, vient rehausser le travail de chercheurs internes de la police comme Leah en définissant les valeurs de la société et en critiquant subséquemment la qualité des services de police. Ils peuvent ainsi mettre en relief les problèmes potentiels. Le gestionnaire de police qui se tourne vers l'avenir peut reconnaître et évaluer les problèmes sociaux par la planification. Si on accorde une certaine marge de manoeuvre à Les pour évaluer les réformes, ses constatations permettront au gestionnaire de police, comme Chris, de maîtriser les changements sociaux dès leur émergence. Il faut se rappeler que le chercheur et le gestionnaire de police opèrent dans une même société, l'un au présent et l'autre à long terme. Leurs mondes ne sont pas mutuellement exclusifs, mais il existe quand même des divergences dans les priorités. Il s'agit pour chaque chercheur de mettre le travail de l'autre dans son contexte. Alors on pourra transposer les leçons et les adapter aux autres éléments du système. La difficulté est plus grande lorsque le chercheur d'un milieu tente de généraliser les résultats d'une recherche et de les appliquer à un autre

milieu sans tenir compte des différences sociales et historiques considérables. Fait intéressant, ce gouffre a souvent été négligé dans la comparaison d'intervenants analogues (par exemple, les déclarations d'un chef de police américain et celle d'un homologue canadien), mais on l'a jugé insurmontable entre les idéologies de deux chercheurs appartenant à la même société!

D'un autre côté, Bob Lunney s'est aventuré à la fine pointe de la prospective en matière de gestion policière. Son exposé, «Quarante ans d'évolution en quarante minutes», nous a permis de nous éloigner de la gestion policière pour saisir l'avenir à long terme par l'application des idéaux de la mégapolitique. Les questions du village planétaire, de l'interdépendance politique à l'ère nucléaire et l'impact du sida constituent de solides défis à relever pour le Canada et l'humanité. L'étude de leurs répercussions trace un itinéraire certain pour les gestionnaires et les chercheurs tels que Tim Fredo et Leah dans leur tentative de définir les nouveaux enjeux de la police. Bob aurait pu également aborder la question du rôle des services publics complémentaires comme les services des incendies, des ambulances, de la santé publique ou du bien-être social et montrer que leur mandat s'avère des plus pertinents étant donné les enjeux sociaux émergeants. Bien qu'il n'en ait pas parlé, ces facteurs font éminemment partie de la mégapolitique. Ainsi, son exposé supprime les limites de la pensée en matière policière en ce qui concerne la planification de l'avenir.

Conclusion

Les présentations auxquelles nous avons assisté se soutiennent mutuellement, si on adapte le schéma des politiques policières afin d'illustrer la position relative des chercheurs internes et externes au milieu policier au Canada. Parfois, nous voyons davantage les divergences des chercheurs que leur quête commune en vue de définir et de maîtriser les problèmes du maintien de l'ordre dans la meilleure société possible. De fait, le maintien de l'ordre est plus qu'une question d'intendance. L'ouverture au changement est la base de notre créativité. La police occupe une position centrale, voire décisive, à l'intersection de nos idéaux sociaux et des contraintes de la réalité. Les chercheurs policiers peuvent se féliciter d'avoir hérité d'une si riche mosaïque. Certains préparent l'avenir sur une base purement administrative. D'autres nous rappellent de façon prophétique les injustices et les problèmes réels pour nous inciter à atteindre les idéaux dont nous nous plaisons à discuter en société. Dans les deux cas, la définition des libertés individuelles et de l'intérêt public s'inscrit au coeur des débats, tant théoriques que concrets.

Dr Harish C. Jain
Faculté de commerce
Université McMaster

On s'accorde pour dire que dans une société multiculturelle et multiraciale comme le Canada, les services de police doivent refléter la composition ethnoculturelle des collectivités qu'ils desservent.

L'étude que j'ai menée en 1987 devrait actualiser les résultats d'une étude réalisée en 1985 sur la sélection et le recrutement de minorités visibles dans quatorze corps policiers au Canada. Cette étude avait plusieurs buts : 1) examiner les répercussions des méthodes de recrutement de la police sur la représentation des minorités visibles (par exemple, les gens de couleur); 2) formuler des recommandations en vue d'augmenter la représentation des minorités visibles dans les services de police canadiens et 3) assister l'Association canadienne des chefs de police (A.C.C.P.) dans ses efforts pour améliorer les relations interraciales au sein des services de police adhérents et avec les communautés de minorités visibles du Canada.

Même si elles constituent environ sept pour cent de la population canadienne et cinq pour cent de la population active, la représentation des minorités visibles dans dix des quatorze corps policiers étudiés évoluait entre zéro et 3,4 pour cent de l'effectif des agents (les quatre autres services n'ont pas conservé de statistiques sur la répartition des minorités visibles). Si plusieurs services ont accru le nombre d'agents faisant partie d'une minorité visible entre 1985 et 1987, la représentation dans les grades supérieurs demeurait faible. De plus, presque tous les policiers membres d'une minorité étaient des hommes.

Les pressions récentes exercées par la société et les lois sur les droits de la personne ont incité les employeurs à rechercher activement des candidats issus de groupes particuliers. Désormais, les organismes ne se contentent plus de combler leurs besoins en ressources humaines à partir de candidats spontanés ou par des personnes recommandées par le bouche à oreille. Cependant, on remarque peu de changement dans les méthodes de recrutement des corps policiers recensés entre 1985 et 1987. Le nombre de services qui s'adressent aux écoles secondaires a fléchi de 13 à 11, mais toutes les autres sources de recrutement ont été utilisées par le même nombre de services qu'en 1985. Ce sont : les recommandations personnelles et les candidats spontanés (11), les annonces dans les journaux (10) et les recommandations venant du personnel interne (9).

Le recrutement à partir de candidats spontanés et de contacts personnels peut être cause de discrimination; en effet, les employés sont plus enclins à recommander amis et

parents. De plus, les gens de minorités visibles éviteront de poser leur candidature dans la police en raison des barrières artificielles et du «facteur de refroidissement» caractéristique de l'atmosphère entretenue dans la police. De plus, leur perception du rôle de la police peut s'avérer inexacte.

Les lois sur les droits de la personne de toutes les juridictions interdisent la discrimination en fonction de la race, la religion, la couleur, la nationalité ou l'origine ethnique, l'état civil et l'âge. Les tribunaux ont également déclaré illégale toute exigence de recrutement qui entraîne une représentation disproportionnée des minorités. Les méthodes de recrutement appliquées dans les quatorze services de police étudiés reposaient sur des exigences minimales de base et un processus de sélection à obstacles multiples. Les exigences minimales les plus courantes portaient sur l'âge, le niveau d'instruction, l'état civil, la santé et la forme physique, la possession d'un permis de conduire valide, l'acuité visuelle, la taille et le poids. Une fois ces conditions remplies, on applique le système d'obstacles multiples.

La préférence pour certaines catégories d'âge, de taille et de poids ou l'application d'un barème de points en fonction de ces critères de sélection peut s'avérer discriminatoire quand elle entraîne l'exclusion d'un nombre disproportionné de minoritaires visibles. En 1985 et en 1987, treize des quatorze services avaient établi une norme d'âge variant entre 18 et 35 ans. En 1987, trois services appliquaient une norme de taille et de poids contre huit services en 1985. Un des services avait substitué aux normes minimales un test d'aptitudes physiques. Comme il n'est pas prouvé que l'âge, la taille et le poids sont des indices valides de forme physique, ils ne doivent pas constituer des critères de sélection.

La technique de sélection la plus utilisée est l'entrevue. Celle-ci permet d'obtenir des renseignements utiles sur plusieurs aspects observables du comportement interactif et de fournir au candidat des données précises sur le poste. L'entrevue comporte toutefois des lacunes. La fiabilité et la validité des conclusions qu'on en tire sont relativement faibles. Néanmoins, il a été prouvé que l'entrevue structurée rehausse dans une certaine mesure la validité des prévisions. On a également accordé une certaine pertinence aux facteurs culturels comme l'expression faciale, la gestuelle et le contact visuel, de même que le ton et le volume de la voix. Comme ces aspects relèvent de la culture, ils ont des conséquences néfastes pour les minorités visibles.

L'entrevue revêt beaucoup d'importance pour le recrutement dans certains services. Ainsi, onze des quatorze services établissent leur choix en fonction de l'entrevue dans

une marge variant entre quarante et cent pour cent. La plupart des services mènent plus d'une entrevue et dix de ces derniers réalisent des entrevues structurées. Par ailleurs, aucun des services ne conserve de statistiques sur la validité du processus en vue de comparer le rendement ultérieur aux résultats de l'entrevue.

On peut tirer plusieurs conclusions de cette étude. Premièrement, s'il y a eu certaines améliorations dans le recrutement de minorités visibles, il reste encore du chemin à faire. Cela nécessite l'application de méthodes de recrutement positives et un dialogue ouvert entre la police et les minorités visibles afin aplanir les obstacles et d'enrayer le «facteur de refroidissement». Deuxièmement, les décideurs aux niveaux fédéral, provincial et de la commission de police doivent se pencher sur les lois policières afin de les modifier et de les rendre conformes aux règlement sur les droits de la personne et à la Charte des droits et libertés, surtout en ce qui concerne le code vestimentaire et les normes relatives à l'âge, à la taille et au poids. Troisièmement, les services de police doivent réviser leurs méthodes de sélection en vue de les rendre pertinentes aux postes en question et d'éviter des répercussions indues sur les minorités visibles. En dernier lieu, les corps de police qui ne conservent pas encore de données sur les minorités visibles devraient le faire sans plus tarder.

Dr Colin Goff
Département de sociologie
Université du Nouveau-Brunswick

Au cours des prochaines décennies, la société canadienne subira des transformations considérables. Parmi celles-ci, il faut s'inquiéter des facteurs démographiques comme l'âge et le sexe, ainsi que la répartition de la population selon le niveau d'instruction, l'occupation et le revenu entre autres. De plus, des changements surviendront dans les aspects physiques de l'environnement comme la densité structurelle, par exemple l'accroissement des structures domiciliaires à logements multiples. Nul doute que ces évolutions démographiques et structurelles auront une influence considérable sur plusieurs aspects de l'activité de la police -- la façon dont la police est perçue par les différents groupes sociaux, les demandes d'intervention, le taux de criminalité, les tendances caractérisant l'acte criminel, etc. Ces changements échappent souvent, sinon toujours au contrôle de la police, mais ils n'en ont pas moins des répercussions très lourdes sur le rôle de celle-ci. Des services de police se sont parfois rendu compte de ces changements dans la collectivité et ont apporté des modifications pertinentes à leurs méthodes. Toutefois, même

lorsqu'ils connaissent les forces sociales en jeu et modifient leurs méthodes en conséquence, leur planification demeure rétrospective.

Étant donné les exigences actuelles des obligations redditionnelles en matière économique et politique, la police doit faire face à l'avenir et élaborer des plans à long terme. Elle doit reconnaître que ces projections, sans garantir une exactitude totale, peuvent la guider en donnant un aperçu des tendances à venir et des facteurs en cause. Par conséquent, en ce qui a trait à la planification à moyen et à long terme, il est essentiel que la police reconnaisse et anticipe les caractéristiques des collectivités actuelles et les changements à venir en rapport avec leurs fonctions en matière criminelle et non criminelle.

Afin de décrire et d'analyser les facteurs démographiques et environnementaux pertinents, nous avons divisé le projet de recherche en deux volets distincts mais connexes. Le premier (maintenant terminé) a pour but de décrire les éléments démographiques choisis en rapport avec les taux de criminalité des trois services de police étudiés -- le Service de police régional de Halton, celui de Kitchener - Waterloo et celui de la ville de Fredericton. Le deuxième volet portera sur l'analyse de la relation entre les variables déterminées par les sous-divisions du recensement de chaque service et les données sur les demandes d'intervention qui nous sont fournies. Cette étude générera des modèles de planification pour les activités policières futures. Ce volet de recherche comprendra également l'examen des conséquences de ces facteurs sur les activités de la police en matière non criminelle.

Il est important de noter que les régions géographiques des services de police à l'étude ont subi différents taux de croissance entre 1981 et 1986. Bien que la croissance démographique d'une des régions puisse accuser une croissance démographique plus statique que les deux autres, elle peut cependant enregistrer d'importants changements sur d'autres plans. Par exemple, tout en n'enregistrant qu'une faible augmentation totale de la population, une région peut assister à un vieillissement de sa population, ce qui, par conséquent, entraîne des changements importants dans les méthodes policières. On pourrait donner de nombreux autres exemples, mais l'important, c'est que les collectivités évoluent rapidement, peu importe leur taux de croissance démographique. On doit donc se rappeler que les facteurs démographiques et environnementaux ne sont jamais entièrement statiques et exercent toujours une influence certaine sur les fonctions de la police tant en matière criminelle que non criminelle.

En terminant, je citerai un extrait de l'énoncé fonctionnel que le Dr Loree a assigné à ma collègue, le Dr Nancy Nason-Clark, ainsi qu'à moi-même. J'estime que les

quatre éléments qui suivent résument bien le mot d'ordre du projet de recherche : 1) l'avenir ne se résoudra pas de lui-même. Il existe un besoin criant de données et d'idées en vue de faciliter la planification à long terme afin d'assurer des services de police conformes aux exigences et aux besoins du public; 2) une planification qui ne tient pas compte de toutes les données disponibles et utiles s'annule; 3) les contraintes financières éprouvées par la police rendent essentielle une telle planification et 4) la connaissance de l'avenir, associée à une bonne compréhension du passé et du présent, constituent des fondements importants de la planification et de l'affectation des ressources.

Chef Herb B. Stephen
Service de police de Winnipeg

Il y a quatre ans, quand j'ai été nommé chef à Winnipeg, il est vite devenu apparent que nous devions apporter certains changements à nos méthodes policières. En effet, notre effectif demeurait constant, mais les demandes d'intervention ne cessaient d'augmenter. Cette escalade découlait de différents facteurs : l'expansion de la ville et l'accroissement de la population et, bien sûr, la hausse vertigineuse de certains actes criminels, en particulier les introductions par effraction. Ce phénomène s'est traduit par l'augmentation des interventions pour répondre aux alertes de vol, dont 95 % se révélaient fausses.

Le public a clairement exprimé son désir d'un contact plus visible avec le corps policier et son insatisfaction par rapport à nos méthodes réactives; malheureusement, le nombre important de demandes d'intervention nous a empêchés de modifier nos méthodes immédiatement. Néanmoins, avec l'aide du gouvernement fédéral, nous avons procédé aux démarches nécessaires pour permettre au professeur Rick Linden de mener une étude de faisabilité sur la mise en oeuvre d'un programme de police sociopréventive dans notre municipalité.

Je suis très satisfait des résultats de son enquête; par conséquent, j'ai affecté huit membres du service à la mise au point d'un programme sociopréventif adapté aux besoins de notre collectivité. Les travaux du comité sont très avancés; le programme reprend certains aspects de méthodes appliquées dans d'autres juridictions, mais avec des différences qui, m'assure le président du comité, en font un programme unique. Étant donné nos contraintes financières, j'espère que notre effectif actuel suffira à mettre en oeuvre le programme. C'est pourquoi nous tâchons déjà de rationaliser certains de nos services.

À compter du 1er avril, nous aurons promulgué un arrêté sur les sonneries antivol qui, nous croyons, réduira considérablement le nombre d'interventions à ce chapitre, lesquelles s'élevaient à 21 144 en 1987. Au cours des cinq derniers mois de 1987, grâce vraisemblablement à la publicité orchestrée autour de l'arrêté, nous avons enregistré une baisse d'environ 2 700 fausses alertes. En 1987, nous avons accédé à un système de rapports automatisés de dossiers informatisés ainsi qu'à un système de répartition assisté par ordinateur présentant de nombreuses possibilités, lesquelles sont actuellement à l'étude : par exemple, l'établissement d'un rapport informatisé depuis les lieux d'un accident; la cartographie informatique et une liste de paye informatisée comprenant les heures supplémentaires et de suppléance. On installe actuellement des terminaux mobiles; toutes les unités d'intervention en seront dotées d'ici juin 1988.

Par ailleurs, une des tâches les plus accaparantes pour le personnel sont les 40 pour cent d'heures de travail consacrées à l'élaboration de rapports dans les postes de district. Il est primordial que nous mettions au point un système de rapport électronique par lequel un texte produit sur traitement de texte au poste de district puisse être complété par des ordinateurs portatifs; nous en obtiendrons cinq au cours des deux prochains mois. On prévoit terminer une évaluation critique du matériel et des logiciels dans environ six mois. L'objectif suivant sera d'en établir les avantages pour notre service.

Notre système manuel de traitement des infractions au stationnement accapare aussi considérablement nos ressources. L'inefficacité de ce système s'est traduit par des milliers de contraventions impayées constituant des pertes de plus d'un million de dollars. En août 1987, nous sommes entrés en communication avec un système de contrôle automatisé des contraventions pour stationnement interdit, entièrement mis au point par le service informatique de la ville de Winnipeg.

Le système présente les avantages suivants : premièrement, il est protégé contre les manipulations abusives; deuxièmement, il facilite le repérage des contraventions impayées. A l'aide du terminal mobile, l'agent de patrouille peut communiquer directement avec la division de la circulation et vérifier la liste des contraventions impayées. Troisièmement, il établit des dates d'échéance progressives qui majorent le prix de la contravention à 60 $ au terme d'un mois, après quoi on émet un avis de condamnation par défaut qui accorde un autre délai de 30 jours pour le paiement. Le système indique ensuite le moment où un mandat pourrait être lancé contre le propriétaire du véhicule. Enfin, il permet de récupérer les communications antérieures et une copie de la contravention afin qu'on puisse traiter immédiatement le mandat.

D'ici un an, je compte vous donner un rapport sur l'évaluation du programme de police sociopréventive de Winnipeg ainsi que sur les systèmes mentionnés.

Pierre Cyr
Service de police de la
communauté urbaine de Montréal

Si la police est désormais plus accessible aux chercheurs, on ne peut pas encore dire qu'elle s'est développée au maximum de ses possibilités. Jusqu'à tout récemment, en effet, la police se montrait récalcitrante à la recherche. Certains diront même qu'elle y était hostile. Cette angoisse face à la recherche est aisément compréhensible pour celui qui en a observé l'évolution de l'intérieur.

On sait qu'une personne possédant une formation collégiale ou universitaire sera plus favorable à la recherche. Jusqu'à la fin des années cinquante, peu d'agents de police détenaient une telle formation. De plus, les décisions importantes revenaient toujours à une poignée de cadres supérieurs. L'information policière demeurait hautement confidentielle; ainsi, peu de personnes de l'extérieur avaient accès aux rapports de police. Les services de police étaient tels des régiments militaires et on décourageait les membres de faire des déclarations publiques ou de s'exprimer sur les questions internes. Comme chacun le sait, la critique constructive fait partie intégrante de la recherche. Il est évident que la police telle qu'elle était ne se montrait pas très ouverte à la critique.

Les membres de la police constituent une ressource coûteuse. La nécessité de gérer le plus rationnellement possible cette ressource était pratiquement absente. Ainsi, les services de police oeuvraient avec l'idée que l'intensification de leur présence et de leur visibilité était le meilleur moyen de dissuasion du crime. Par ailleurs, la recherche aurait peut-être révélé que certains policiers se consacraient à des questions n'ayant aucun rapport avec les fonctions policières, ce qui aurait mis dans l'embarras des gestionnaires de la police et des dirigeants politiques. Les changements technologiques, la création de gouvernements métropolitains, l'inflation, l'importance des droits de la personne, les exigences redditionnelles accrues, tous ces facteurs, entre autres, ont contribué dans une large part à l'émancipation des corps de police.

On a assisté à l'émergence d'une nouvelle génération de policiers. Les services de police se sont graduellement ouverts à l'embauchage de professionnels civils. La recherche

policière a alors fait un bond en avant. On a progressivement introduit des méthodes modernes de gestion appliquées par le secteur privé et encouragé la formation spécialisée et la participation au processus décisionnel.

Des agents inscrits au collège ou à l'université prenaient des projets policiers pour sujets de dissertation. Réciproquement, d'autres professionnels tels que les criminologues et les sociologues manifestaient un intérêt accru pour la police. Dans de nombreux cas, la recherche menée par les services de police consistait à examiner les constatations des commissions gouvernementales ou des études financées par le secteur privé et à les appliquer à l'interne. Ou encore, la recherche consistait à aider une université à recueillir des données sur un sujet ou à assister un étudiant dans sa thèse de maîtrise ou de doctorat, habituellement axée sur les victimes ou un genre de crime particulier.

La résistance à la recherche demeurait importante et était entretenue par des idées préconçues découlant de généralisations. «Les policiers sont des ignares», disaient les criminologues. «Les criminologues sont des socialistes», répondaient les agents de l'ordre. Et chaque camp menait ses recherches de son côté.

Aujourd'hui encore, la recherche policière est peu fréquente et tend à porter surtout sur les conditions américaines. Nos gestionnaires doivent encore s'en remettre à leur propre jugement quand ils doivent prendre des décisions, faire appel à des cadres de police, ou se fonder sur les résultats de la recherche interne, menée avec des ressources souvent limitées. La situation s'améliore toutefois. La nouvelle génération d'hommes et de femmes qui ont joint les rangs de la police au début des années soixante se retrouve maintenant aux commandes. De meilleures communications ont été établies entre les universités, les collèges et les corps policiers. On encourage les membres à participer aux congrès, aux colloques et aux séminaires; on favorise la critique constructive et la collaboration avec des organismes externes afin de faire entériner les méthodes policières.

La prochaine génération de gestionnaires policiers refusera de prendre ses décisions sans avoir mené des recherches solides au préalable ni sans contrôler les résultats par une étude interne ou réalisée par un organisme externe. Cependant, avant que cet objectif soit atteint, il reste deux problèmes de taille à résoudre : premièrement, il faut que la police puisse accéder à un plus grand réservoir de financement pour la recherche et renforce ses moyens d'y accéder; deuxièmement, elle doit intensifier la publication des résultats de la recherche interne et sa diffusion au reste de la communauté policière.

J'entrevois un avenir prometteur pour la recherche policière. Ainsi, je crois que les organismes publics chargés d'étudier les demandes des corps policiers feront de plus en plus appel aux théoriciens pour appuyer leurs décisions. Étant donné la multiplication de tels organes, la recherche policière ne peut que s'intensifier.

À long terme, je crois que la recherche aura pour effet de rehausser la qualité du travail policier aux yeux du public, d'assister les administrateurs dans la gestion de leurs ressources et de rapprocher la police de la collectivité, celle-ci étant mieux informée de la fonction policière; de même, la recherche encouragera davantage de jeunes gens brillants à embrasser une profession qui, pour fascinante qu'elle soit, n'en demeure pas moins inquiétante pour plusieurs.

M. Tim Fredo
Superviseur de la planification
Service de police régional de Halton

Il y a certains avantages à être un des derniers conférenciers; je puis ainsi relier les différents exposés qui ont précédé. Sans que ce soit voulu, mes commentaires sont liés à un thème central du colloque, soit la relation entre les services de police et les spécialistes et chercheurs externes.

Dans mon exposé, j'aimerais vous entretenir des applications pratiques de la recherche externe pour un service de police, en mettant l'accent sur les avantages, les inconvénients et les principes de base nécessaires au succès d'une telle entreprise.

Peu d'entre nous contesteront le fait que la police peut, de nombreuses façons concrètes, profiter des connaissances et de l'expertise en recherche existant dans la collectivité. Une des questions qui se pose, c'est de faire en sorte que les ressources de recherche externes profitent également à la police et à la collectivité.

Par ressources internes et externes, j'entends, dans le premier cas, le service de police en tant que tel et ceux qui y effectuent des travaux de recherche et, dans le second cas, un éventail plus vaste de ressources incluant des chercheurs du collégial ou de l'université, des conseillers professionnels rémunérés, des groupes communautaires et des experts des secteurs public et privé.

La police peut faire appel à de nombreuses ressources externes dont la collaboration peut s'avérer avantageuse.

Ainsi, notre service mène rarement des études sans l'aide d'un organisme externe; par exemple, pour notre étude sur les véhicules alimentés au propane, nous avons retenu les services d'ingénieurs automobiles du ministère de l'Énergie de l'Ontario et, pour notre politique en matière de congés de maternité, nous avons fait appel à trois médecins.

Je parlerai maintenant des avantages et des inconvénients d'avoir recours à des ressources extérieures. J'ai pu me rendre compte de ceux-ci au cours de mon expérience personnelle, souvent par suite de tâtonnements. J'en arrive donc à établir quatre avantages particuliers découlant de la réalisation d'études avec des collaborateurs externes. Il y en a sûrement de nombreux autres, mais j'estime que les suivants sont les principaux. Premièrement, il y a l'avantage de faire appel à un expert de l'extérieur. Que ce soit un conseiller rémunéré ou un bénévole, celui-ci offre au corps policier une expertise et des connaissances qu'on ne retrouve habituellement pas à l'intérieur du service. Deuxièmement, la possibilité de bénéficier de ressources humaines et financières externes. Ainsi, le ministère de l'Énergie de l'Ontario a manifesté autant d'intérêt que notre service pour les résultats de notre étude sur les véhicules alimentés au propane et a offert d'affecter des ressources humaines et financières pour nous assister dans ce projet. Troisièmement, l'expertise des ressources externes offre au service de police une perspective différente sur des sujets de recherche particuliers. Enfin, elles assurent une évaluation indépendante des résultats de la recherche.

Cela dit, il faut tenir compte de certains inconvénients ou restrictions. Premièrement, le service de police et les chercheurs externes doivent arriver à une compréhension mutuelle des buts de la recherche ou de l'étude. Cela ne signifie pas que les parties doivent avoir les mêmes objectifs, mais, dans les cas où ils diffèrent, ceux-ci doivent être bien compris car ils déterminent dans une large mesure la façon dont on mènera la recherche. Deuxièmement, il faut signaler l'importance de bien interpréter les données. Par exemple, quelles conclusions peut-on tirer de la recherche? Il n'est pas inhabituel pour deux personnes ou plus de tirer différentes conclusions en examinant les résultats d'un sondage ou d'une étude. Troisièmement, les chercheurs externes doivent faire intervenir les membres de la police au cours de l'étude proprement dite. Même si la plus grande partie du travail est exécutée par un conseiller externe, on doit assurer la participation régulière des membres du service de police.

Compte tenu de ces restrictions, on peut prendre certaines mesures en vue d'assurer les meilleurs résultats possible d'une collaboration avec l'extérieur. C'est ce que j'appellerai les principes de base régissant le recours à une aide extérieure : 1) Est-ce que l'étude profitera de l'apport

de ressources extérieures; sont-elles bien nécessaires? 2) Lorsque c'est nécessaire, veiller à ce que chaque partie comprenne bien le but de la recherche. S'entendre sur les objectifs de l'étude, ou au moins en reconnaître la diversité. 3) Le service de police et le conseiller ou le chercheur externe doivent convenir d'une méthodologie de recherche. 4) Enfin, il s'agit de déterminer qui sera responsable des différents volets de la recherche. Par exemple; si on engage un conseiller professionnel rémunéré, la police entretiendra certaines attentes au sujet de l'étude. 5) Déterminer quelles seront les applications des résultats de la recherche. Prévoit-on les publier ou les réserver à un usage interne? De plus, au terme de l'étude, qui sera responsable du produit final? Se rappeler, à titre d'exemple, que les rapports du conseiller deviennent la propriété du client.

Voilà donc cinq lignes directices à considérer lorsqu'on envisage de faire appel à des spécialistes de l'extérieur. Il y a sans contredit de nombreux avantages à employer des ressources externes pour la recherche policière...mais il s'agit de savoir les utiliser avec la plus grande efficacité possible.

LE MOT DE LA FIN

Dr R.W. Walker
Bureau de l'actualisation des programmes
Collège canadien de police

Notre colloque sur la recherche policière de pointe s'avère une démarche absolument remarquable. En fait, on peut dire que c'est un événement unique au Canada, unique signifiant «qui apparaît différent des autres; qui n'a pas son semblable» (Petit Robert). Je dirais cela pour plusieurs raisons : la première, c'est qu'il porte sur la recherche policière de pointe, et ce n'est pas un sujet très courant. Ensuite, parce que c'est un colloque, ou symposium, que le dictionnaire décrit comme un débat entre spécialistes sur un sujet particulier, et qui vient du grec symposion ou «banquet», soit un repas agrémenté de musique et où les anciens s'entretenaient sur des questions intellectuelles. Notre rencontre n'est peut-être pas si unique après tout!

Reste que l'événement est remarquable. Notre groupe se compose à parts égales de policiers canadiens et de théoriciens et de chercheurs professionnels. Ce rapprochement estompe nos différences : en effet, tous, nous travaillons au sein de la police ou avec celle-ci, mais plus important encore, nous sommes tous ardents partisans de la recherche. Que nous en soyons les agents ou les consommateurs, nous nous en servons chacun à notre façon. Quels autres aspects nous distinguent? Ma foi, nous constituons un groupe assez exclusif. Les policiers participants regroupent une forte proportion de gestionnaires de police parmi les mieux informés au pays, des responsables qui possèdent l'influence, la crédibilité, les connaissances et l'expérience voulues pour assumer le rôle de chefs de police. Les chercheurs et théoriciens participants comptent parmi les investigateurs les plus sensibilisés au milieu policier. Malheureusement, le Canada a besoin de plus de gens de ce calibre, des gens qui savent allier la discipline intellectuelle et investigatrice, l'ouverture aux services de police et aux questions policières, les aptitudes de communication nécessaires pour exposer, notamment par écrit, leurs opinions à l'intention d'un auditoire tant spécialiste qu'amateur et qui ont assez de bon sens et d'humilité pour maintenir leur crédibilité. Notre rencontre est particulière à un autre point de vue. Le colloque a été le théâtre d'un échange synergique et très positif. Une communication véritable s'est établie, fait remarquable pour un colloque. Ainsi, je le répète, dans notre genre, nous formons un groupe particulier et nous voilà parvenus au terme d'une rencontre unique.

Qu'on ne se méprenne pas, toutefois. Je ne suis pas ici pour flatter des orgueils gonflés collectivement, même si cela serait agréable en soi. Je souligne le caractère unique de l'événement pour montrer tout le travail qui reste à accomplir. mon avis, nous tous présents et tous nos collègues qui auraient voulu se joindre à nous, représentons

un noyau de gens qui reconnaissent de plus en plus l'importance d'établir une compréhension et une collaboration entre la police et les théoriciens, ainsi que de dissiper la méfiance et d'aplanir les barrières qui séparent actuellement ces deux communautés.

Permettez-moi ici de faire une brève récapitulation historique, brève en portée et dans le temps, soit de 1975 à 1988. David Farmer a écrit dans The Police Chief en 1975 et, en particulier, dans The Police Journal, en 1976, ceci :

> L'événement probablement le plus marquant de l'histoire de la police américaine est l'évolution actuelle de la science policière plus rapide que jamais; celle-ci est en effet passé d'un stade préscientifique primitif pour devenir une discipline sérieuse... En regard du besoin important de résultats pratiques de la recherche, les débuts ont été timides. Mais comparés aux connaissances rudimentaires d'alors sur les affaires policières, les débuts se sont avérés remarquables.

En 1981, dans un article pour Police Studies sur les progrès sensibles de la recherche policière, il écrit :

> L'apport de la sociologie aux méthodes policières au cours des cinq dernières années a été appréciable, quoiqu'irrégulier. La recherche a principalement contribué à délimiter des aspects importants de la forme et des caractéristiques d'une police plus efficace. La façon de rehausser l'organisation et l'administration de la police a été on ne peut mieux définie. Par contre, la recherche sur les aspects institutionnels de l'activité policière ne s'est pas révélée aussi utile (jusqu'à ce jour) dans certains domaines comme l'administration supérieure ou globale. Toutefois, on en a jeté les bases en soulignant l'importance d'axer la recherche sur les produits ultimes ou les services de la police; cela pourrait s'avérer de plus en plus efficace dans les années qui viennent. Par ailleurs, on a enregistré au cours des dernières années des progrès légers, mais sensibles, dans la méthodologie de la recherche policière.

Dans cet article, il effectue un survol sélectif des plus récents développements en matière de recherche policière aux États-Unis. Ce faisant, il confirme toutefois l'écart considérable qui sépare le chercheur du praticien, le premier étant incapable de plonger sous la surface et d'affronter la réalité policière, tandis que le second entretient des attentes déraisonnées à l'endroit de la recherche, espérant rien de moins qu'une solution complète, instantanée et définitive. Farmer reconnaît en 1981 les progrès

considérables qui ont été accomplis, mais prévient qu'il faudra faire beaucoup plus.

En 1986, George Kelling, lors d'une conférence tenue à Ottawa et parrainée par le Collège et le secrétariat du ministère du Solliciteur général, brosse un tableau plus récent de la situation. S'appuyant sur quelque 20 ans de recherche policière, il déclare :

> Une chose curieuse est arrivée en 1982. Soudainement, des membres de la police s'adressaient à moi en utilisant la première personne du pluriel. Je vais donc vous entretenir des changements qui ont bouleversé la police en 1981 et en 1982. Les changements étaient d'une telle ampleur que ceux d'entre nous qui travaillaient en étroite collaboration avec la police ne s'en sont pas rendu compte. En tant que chercheurs, certains parmi nous considèrent que leur travail consiste à révéler la police à elle-même. Tout à coup, les choses n'avaient plus de sens; nous ne savions plus trop ce qui se passait... Vers 1982, certains éléments sont tombés en place. Lorsque nous nous sommes à nouveau penchés sur la situation de la police, certaines choses avaient radicalement changé depuis les années 70.

En quoi étaient-elles différentes? Ce n'est pas moi qui vais vous le dire. Je vous renvoie plutôt aux actes publiés afin que vous le découvriez vous-mêmes. Ce qu'il faut retenir, c'est qu'en 1986, George Kelling, observateur averti, a établi l'année 1982 comme point tournant, lorsque les chercheurs et les policiers ont amorcé un rapprochement important.

Enfin, Mary Ann Wycoff, dans le numéro de juin 1987 du bulletin Police Manager, passe en revue ses nombreuses années de recherche policière et observe des signes de changement dans l'administration policière. Elle a rencontré des gens qu'elle appelle les nouveaux gestionnaires. Ces personnes considèrent toutes les sources d'information possibles -- supérieurs, subordonnés, collègues et autres. Pour moi, cela désigne des gens de l'intérieur et à l'extérieur de la police et, sans l'ombre d'un doute, les chercheurs. Elle décrit l'évolution du rôle du nouveau gestionnaire, du donneur d'ordres au facilitateur, notion approfondie dans le livre à succès Reinventing the Corporation. Voici les principales caractéristiques qu'elle observe chez le nouveau gestionnaire : un administrateur coopératif, bienveillant, confiant et qui favorise la connaissance et la créativité chez son personnel, et qui récompense les «nouveaux» employés en reconnaissant leur travail et en leur assignant des fonctions choisies. Les subordonnés avisés, qui affrontent les problèmes, établissent

des principes et les appliquent, reçoivent l'appui des nouveaux gestionnaires. La connaissance est prisée et, par conséquent, il en va de même pour la recherche.

Voilà donc une brève récapitulation de 1975 à aujourd'hui. Si on en croit ces observateurs avertis, et je n'hésite pas à le faire, la police et les administrateurs se métamorphosent, de même que la recherche. Nous nous comprenons et nous collaborons de plus en plus; nos travaux, nos recherches et nos publications prennent de l'essor. Le présent colloque en est une preuve concrète. Les obstacles s'aplanissent, la méfiance s'estompe. Je vous encourage à faire connaître ces réalisations et à diffuser le message. Tâchez de persuader, de convertir, de rallier des partisans. Rédigez des articles. Établissez une liaison entre la police et la recherche. Demeurez à l'avant-garde de la recherche policière.

PARTICIPANTS

Surintendant Chris Braiden
Service de police d'Edmonton

Chef Scott Burbidge
Section de la recherche policière
Division de la recherche
Ministère du Solliciteur général

Surintendant principal P. Campbell
Police provinciale de l'Ontario

Chef G.M. Carlisle
Service de police de Fredericton

Dr G.J. Carpenter
Bureau de l'actualisation des programmes
Collège canadien de police

Dr Don Clairmont
Département de sociologie
Université Dalhousie

M. Philip Crosby-Jones
Directeur
École de police de la C.-B.

M. Pierre Cyr
Adjoint au Directeur des Opérations
Service de police de la communauté
urbaine de Montréal

Dr André deCarufel
Faculté d'administration
Université d'Ottawa

Dr Frederick J. Desroches
Université St. Jerome's College

Dr Gene Deszca
École de commerce et d'économie
Université Wilfrid-Laurier

M. Tim Fredo
Direction de la recherche et de la planification
Service de police régional de Halton

Dr Colin Goff
Département de sociologie
Université du Nouveau-Brunswick

Professeur Rick D. Hackett
Gestion des ressources humaines
Université McMaster

Chef James Harding
Service de police régional de Halton

Inspecteur Ken Higgins
Service de police de Vancouver

Dr Harish C. Jain
Faculté de commerce
Université McMaster

Chef Blair D. Jackson
Service de police de Halifax

Dr Cleo Jayewardene
Département de criminologie
Université d'Ottawa

Chef Jon H. Jenkins
Service de police régional de Durham

Dr Les Kennedy
Département de sociologie
Université de l'Alberta

Dr Leah Lambert
Service de police du Toronto métropolitain

Dr Rick Linden
Département de sociologie
Université du Manitoba

Dr D.J. Loree
Bureau de l'actualisation des programmes
Collège canadien de police

M. Robert F. Lunney
Commissaire de la Protection, des Parcs et de la Culture
Winnipeg

Dr Allan McDougall
Département de sciences politiques
Université Western Ontario

Dr J.H. McGinnis
Bureau de l'actualisation des programmes
Collège canadien de police

Surintendant Ken Miller
Service de police de Waterloo

D[r] Christopher Murphy
Sous-direction de la recherche
Ministère du Solliciteur général

M. D. Ogle
Bureau de l'actualisation des programmes
Collège canadien de police

D[r] David Perrier
Université St. Mary's

Chef Bruce Richards
Service de police d'Ingersoll

Mr. R. Riley
Président
Commission de police du Nouveau-Brunswick

Chef W.J. Snowdon
Service de police de Victoria

Chef Herb B. Stephen
Service de police de Winnipeg

Chef adjoint E. Swayze
Service de police de Regina

D[r] Victor Tomovich
Département de sociologie
Université Brock

Professeur Chris Walker
Justice criminelle
Collège Camosun

Surintendant J.D. Walker
Collège canadien de police

D[r] R.W. Walker
Bureau de l'actualisation des programmes
Collège canadien de police

Chef R.J. Zanibbi
Service de police régional de Sudbury